
www.kotobarabia.com
قروض البنوك
الظاهرة والحل
الحلول البديلة لمواجهة ظاهرة الأئتمان المصرفي المتعثر
www.kotobarabia.com
عادل مبروك محمد

الحلول البديلة لمواجهة ظاهرة الائتمان المصرفي المتعثر

"بحث مرجعي"

دكتـور

عادل مبروك محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة القاهرة

فهرس

ملخص البحث

يعتمد منح الائتمان على ثقة البنك في قدرة ورغبة العميل في الوفاء بالتزاماته تجاه البنك ويعرف الائتمان المصـرفي المتعثر حسب مرحلته.

Linder, ٩٣, Wahlen, ٩٤, Bonin & Hang, ٢٠٠١, Chunlia & Ryan, ٩٥, Barr, ٩٨.

وحسب طبيعته Gressy, ٩٦, Bereish & Press, ٩٥, and Gropp, et., al., ٩٧

ويعتبر تعثر العملاء اللا إرادي أمرا طبيعيـا، Hinder، وهناك أسباب متعددة مسئولة عن هذا التعثر، وقـد يتحـول التعثر إلى ظاهرة أو تعثر جماعي، ويكون السبب هو الكساد والتحول الاقتصادي للدول والتضخم Hinder, Linder ٩٣, Heffernan ٩٦, Brady ٨٩, Borish, et. Al., ٩٥, Baker ٢٠٠١, Mako ٢٠٠١, Warner ٩٨, Davidson, Gressy ٩٦, and Rowly ٩٨.

ويتم التعامل مع التعثر من خلال بـدائل متعـددة كبنـاء قواعد معلومات لمؤشرات كلية وجزئية تنذر بوقوع المشاكل Hardy ٩٨ & Gonzales ٩٩ والحل الثاني هـو التنبـؤ

بسلوك المقترضين لتحديد الجدارة الائتمانية لهم Boyes, et. Al., ٨٩, Lawrence, et. Al., ٩٢, and Viganlb ٩٣ بدري وآخرون ٩٦ فضلاً عن نماذج لقياس التعثر في بدايته Gressy ٩٦, Gradner & Mills ٨٩, Hart & Moor ٩٨,k and Herring ٨٩.

ويمثل ما سبق حلاً وقائيا أو مانعا للحد من التعثر، وهناك حلول مصرفية تعتمد على وضع ركائز تخطيطية، Hinder Linder ٩٣, and Geppart وعلاج التعثر بناء على سببه Karles Gressy ٩٦ & الخضـيري ٩٦. المكـاوي ٩٧. عوض ٩٧.

وعلاج تعثر الشركات ذات الطبيعة الخاصة Gilson, et. Al. ٩٠ and Bereish, & Press ٩٥.

ومدخل العلاج الأساسي للتعثر المصرفي ٢٠٠١ Mako ثم العلاج من وجهة نظر العملاء المتعثرين Kittikulsingh ٩٩ وأخيرا علاج التعثر الجماعي من خلال شـركات إدارة الأصول (AMCs).

Borish, et. Al., ٩٥, Fischer & Reisen, Woo ٢٠٠١, Mako ٢٠٠١, Bonin & Huang ٢٠٠١, Hardy ٩٨.

ومرت تجربة مصر بالتعامل مع الائتمان المتعثـر مـن خلال خطين متوازيين أحدهما للمتعثرين من قطاع الأعمـال العام والآخر للخاص.

وسوف تنصب البحوث مستقبلاً على محـاولات التنبـؤ بدورات الأعمال ونماذج تقدير الجدارة الائتمانيـة، ورفـع كفاءة تشغيل شركات إدارة الأصول.

أولاً: ماهية الائتمان المصرفي المتعثر:

الائتمان كلمة مصدرها (ائتمن) ومصدر الأخيرة "أمن" أو اطمأن، ومصطلح ائتمان Credit أنه كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Credor ومعناها يثق، وللائتمان ركنان أحدهما مادي ويعكس قدرة المقترض ماديا للوفاء بما عليه، والآخر معنوي ويتعلق برغبة ونية العميل في السداد، ويقسم الائتمان إلى ائتمان شخصي أو اجتماعي "Social Credit" وائتمان تجاري Commercial Credit وائتمان مصرفي Banking Credit.

١/١ تعريف الائتمان المصرفي المتعثر حسب مرحلته:

يقول Linder, ١٩٩٣, PP ٢٣١ – ٢٥٠ إن التعثر ينشأ نتيجة فشل العميل في الالتزام بشروط العقد، ويفرق بين التعثر المؤقت والتعثر المزمن، ويرى أن هناك قروضا تحتاج إلى رقابة غير عادية وهي تلك القروض التي يطلق عليها قروض غير مرضية من وجهة نظر البنك، وقروض ضخمة وقروض العاملين والقروض التي لا تدر عوائد

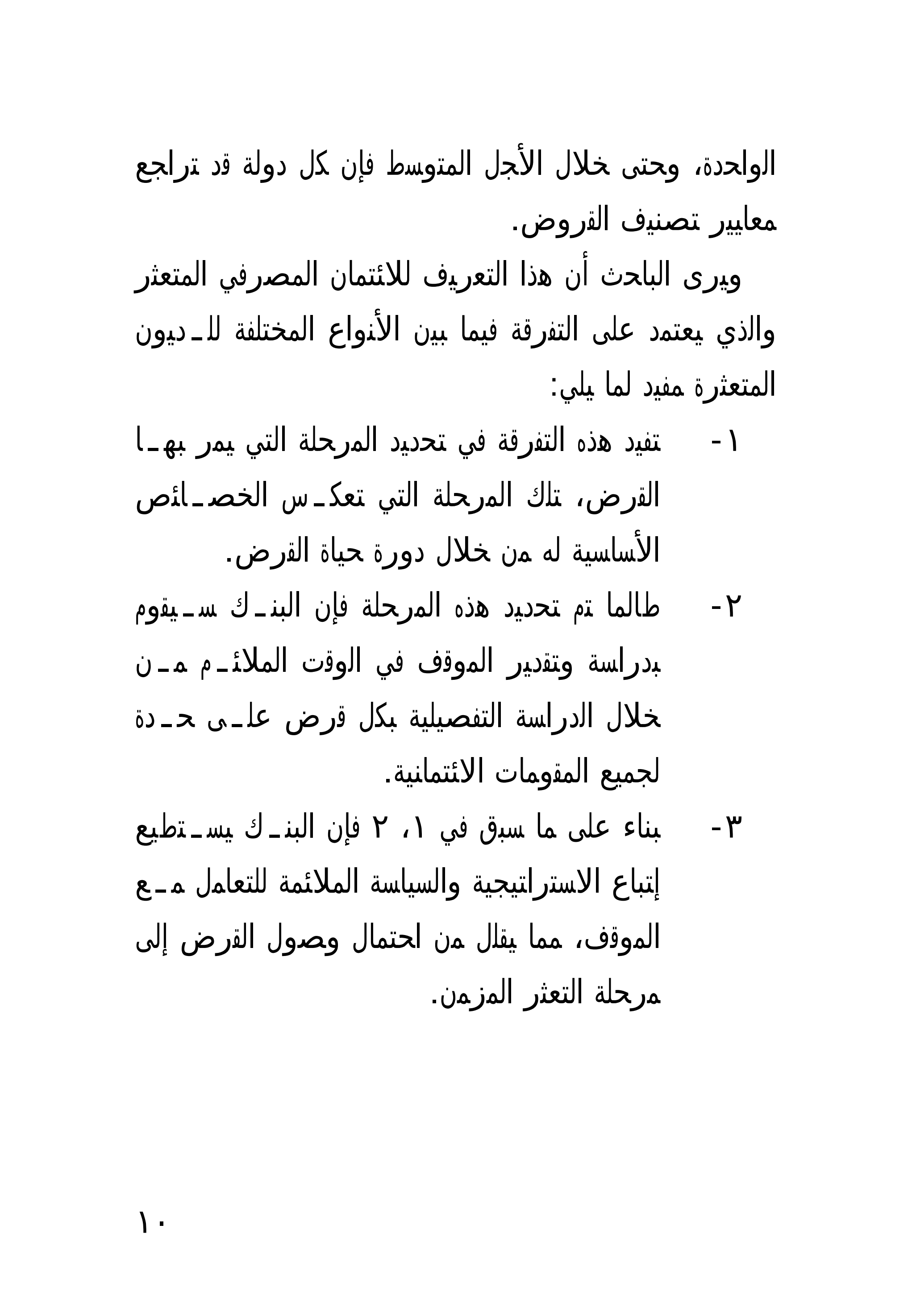
"NpLs" والقروض المشكوك فيها، وقروض تحتـاج إلـى إعادة تأهيل، ويعرف القروض غير المدرة للعوائد أنها هـي تلك القروض التي لم يتم دفع أصل مبلغها، أو فوائدها لمـدة ٩٠ يوم أو قروض استحقت ولم تدفع أو لا يتوقـع سـدادها بسبب الإفلاس أو التصفية الاختياريـة أو قـروض أعيـد هيكلتها أو قروض تم منحها إلى شركات متعثرة أو خاسرة.

ويتفق كل من Wahlen, ١٩٩٤, P. ٤٥٥ مع كل مـن Bonin & Huang, ٢٠٠١, PP. ١٩٧ – ٢١٤ وكل مـن Chunlia & Rayan, ١٩٩٥, PP ٧٩ – ٨٠ فـي أن القروض المتعثرة هي تلك القورض التي لـم يـأت موعـد استحقاقها بعد وهي تلك القروض التي لا ترد عندما يحـين موعد استحقاقها أو لا ترد بعد موعد استحقاقها ومـا زالـت تحت التفاوض Non Accrual Loans، أو تلك القـروض التي استحقت في الماضي ولم تسدد حتى الآن وقد تكون غير مضمونة بشكل كافي Past due to، أو هي قروض يوجـد مشاكل في إعادة هيكلتها ويستشعر البنك من خـلال بعـض القرائن، ثم الديون المشكوك فيها وهي التي اسـتحقت منـذ

أكثر من سنتين، والديون المعدومة وهي القروض التي لـن تسدد نظرا لإفلاس وتصفية المدين.

ويصنف البنك المركزي المصري الديون منـذ شـهرين سبتمبر ١٩٩١، ويلزم بها البنوك، إلى ديون منتظمة وديون غير منتظمة دون تفرقة بين القطاع الخاص والعام في نهاية كل ثلاثة شهور وهي أصول والتزامات عرضـية منتظمـة (جيدة) ويكون لها مخصصـا ١ % وأصـول والتزامـات عرضية غير منتظمة يعجز أصحابها عـن سـداد القـرض أو فوائده أو كلاهما معا، وتنقسم إلـى أصـول والتزامـات عرضية دون المسـتوى ويكـون لهـا مخصصـا ٢٠ %، وأصول والتزامات عرضية مشكوك في تحصيلها ويكون لها مخصصا ٦٠ % وأصول والتزامات عرضية رديئة ويكون لها مخصصا ١٠٠ %.

ويوضح Barr, ١٩٩٨, P. ١٦ أن القـروض المتعثـرة أو غير المدرة للعوائد هي قروض ممنوحة لعملاء سـيقعون في الإفلاس والتعثر، وقروض انتهى موعد استحقاقها بثلاثة شهور، وقروض سيعاد جدولتها، إلا أنه يحـذر مـن أنـه لا يوجد تصنيف موحد وثابت لطبيعة الـديون فـي الدولـة



الواحدة، وحتى خلال الأجل المتوسط فإن كل دولة قد تراجع معايير تصنيف القروض.

ويرى الباحث أن هذا التعريف للائتمان المصرفي المتعثر والذي يعتمد على التفرقة فيما بين الأنواع المختلفة للديون المتعثرة مفيد لما يلي:

١- تفيد هذه التفرقة في تحديد المرحلة التي يمر بها القرض، تلك المرحلة التي تعكس الخصائص الأساسية له من خلال دورة حياة القرض.

٢- طالما تم تحديد هذه المرحلة فإن البنك سيقوم بدراسة وتقدير الموقف في الوقت الملائم من خلال الدراسة التفصيلية بكل قرض على حدة لجميع المقومات الائتمانية.

٣- بناء على ما سبق في ١، ٢ فإن البنك يستطيع إتباع الاستراتيجية والسياسة الملائمة للتعامل مع الموقف، مما يقلل من احتمال وصول القرض إلى مرحلة التعثر المزمن.

٤- إن تصنيف القروض بالشكل السابق يعطي معيارا واسعا يستوعب تلك القروض المتعثرة، خاصة أنه يصعب وضع معيار محدد لمفهوم الدين المعثر.

٢/١ تعريف الائتمان المصرفي المتعثر حسب طبيعة التعثر:

يقسم Gressy, ١٩٩٦, PP. ١١٤١ – ١١٥٧ القـروض الممنوحة للمنظمات إلى قروض متعثرة وأخرى غير متعثرة، وأساس هذا التقسيم هو نسبة ربح تشغيل المقترض إلى قيمة ما عليه من التزامات القرض (قسط + فوائد)، ويتفـق معـه Hempall, et., al., ١٩٩٢, P. ٤٠٦ فـي أن الـربح التشغيلي للعميل هو المصدر الرئيسي للتعثر في حالة عـدم تغطيته للقسط والفوائد، بينما يقدم كـل مـن Bereish & Press, ١٩٩٥, PP. ٣٣٧ – ٣٥٣ تعريفًا آخر للتعثر حسب نشأته، فهناك تعثر فني ينشأ عن عـدم الالتـزام بالمعـايير المحاسبية وإن كان نادرا ما يحدث، وهناك تعثر مالي، كمـا أن التعثر الفني يؤدي إلى التعثر المالي، ويقول Gropp, et. Al, ١٩٩٧, P. ٢٢٠ إن هناك تعثـرا إراديـا لا أخلاقيـا للاستيلاء على أموال البنوك وتعثر لا إرادي ويحدث بسـبب المتغيرات البيئية الخارجة عن نطاق العملاء المتعثرين، بينما

يوضح Lawrence, et., al., ١٩٩٢, P. ٢٩٩ أن التعثر قد يكون مؤقتًا أو دائما، بينما يشـير Hinder, PP. ١٠ – ١٥ إلى أن القروض المتعثرة هي تلك التي لم يتم سـداد ثلاثـة أقساط منها خلال سنة، تلك الديون المتعثرة التي لن تكـون صفرا في أي وقت من الأوقات.

ويرى الباحث أن هذا التعريف والذي يوضـح الأنـواع المختلفة للتعثر يشير إلى أسباب التعثر بصفة عامـة، كمـا يرى الباحث أنه يجب المزج بين التعريفين السابقين والنظر إليهما بشكل تكاملي، خاصة وأنه قد يصعب الفصل بينهمـا، فالتعثر المؤقت قد يكون عبارة عن قروض تحتاج إلى إعادة تأهيل أو قروض مشكوك فيها أو قروض لـم يـأت موعـد استحقاقها بعد، وقد يتحول التعثر المؤقت إلـى تعثـر دائـم وتتحول كل هذه الأنواع من القروض المتعثرة إلـى ديـون معدومة، وقد يتحول التعثر الفني إلى تعثر مالي إلى ديـون يصاحبها مشاكل.

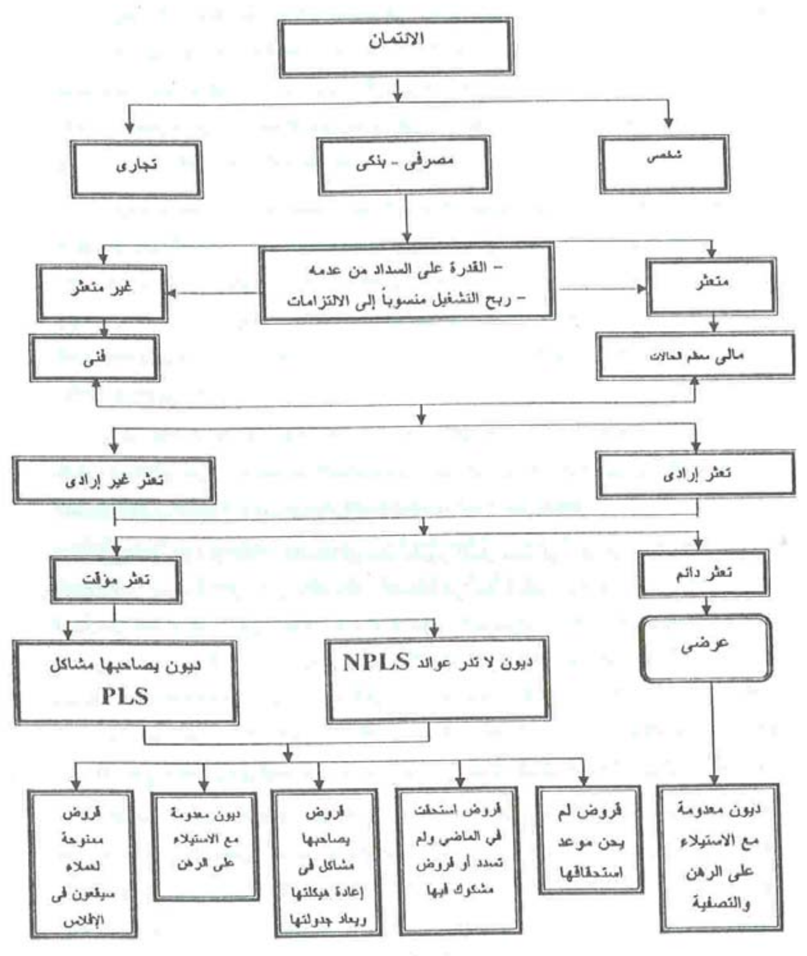
ويستخلص الباحث مما سبق الأنواع العديـدة للقـروض المتعثرة حسب إسهامات كل كاتب كما يوضحه الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

تعريف الإئتمان المصرفي المتعثر

الديون المتعثرة قد تكون ديون معدومة ، وقد تكون دجيون غير مدرة للعوائد ، وقد تكـون ديـون يصاحبها مشاكل	Wahlen, ١٩٩٤, Chunlis & Ryan, ١٩٩٥	Barr, ١٩٩٨	Bonin & Hunag ٢٠٠١	Linder ١٩٣٣	Hinder	Gressy, ١٩٩٦	Lawrence elal ١٩٩٢
قروض لـم يحـن موعد استحقاقها	✔	-	✔	-	-	-	-
قروض اسـتحقت في الماضي ولـم تسدد حتى الآن أو قروض مشـكوك فيها	✔	✔	✔	-	-	-	✔
قروض يصـاحبها مشاكل في إعـادة هيكلهـا ويعـاد جدولتها	✔	✔	-	-	-	-	-
ديون معدومة مـع الاسـتيلاء علـى الرهن	✔	-	✔	-	-	-	-
قروض ممنوحـة لعملاء سيقعون في الإفلاس	-	✔	-	-	-	-	-
ديـون متعثـرة أو ديون غير مـدرة للعوائد أو لم تسدد ثلاثة أقساط منها	-	-	-	✔	✔	✔	

كما يستخلص الباحث مما سبق العلاقات المتداخلـة بـين التعريفين السابقين والذي يوضحها الشكل رقم (١)



شكل رقم (١)

العلاقات المتداخلة بين مفهوم التعثر حسب مرحلته وطبيعته

٣/١ التعثر المصرفي.. أسبابه.. وظاهرته:

يقول Hinder, PP. ١٠ – ١٥ إن البنوك لـن تـتخلص نهائيا من الائتمان المتعثر، وإن كان عليها إدارة تلك الديون ومحاولة السيطرة عليها، ويرى الباحث أن Hindler يشـير إلى حتمية وقوع ديون متعثرة فلا خوف أو قلق مـن هـذا، وأن ذلك يصاحب العمل المصرفي؛ حيث يتسم قـرار مـنح الائتمان بأنه قرار تقديري من قبل لجنـة الائتمـان، وهـذا القرار قد يكون سليما أو لا، فضلاً عن أن قـرار الائتمـان قرار متعلق بالمستقبل، تعتبـر المخـاطر إحـدى السـمات الرئيسية له.

وتصنف أسباب التعثر إلى أسباب ترجع إلـى العمـلاء أنفسهم، أو أسباب تعود إلى الأداء البنكي، أو أسباب مرجعها المتغيرات السياسية والاقتصادية علـى المسـتوى المحلـي أو الإقليمي أو الدولي، إذ يقول Linder, ١٩٩٣, PP. ٢٣١ – ٢٥٠ إن أسباب التعثر تتمثل في سـوء إدارة المنظمـات وظروف السوق والخسائر التشغيلية العرضية، وعدم القـدرة على الاستمرار في النشاط، ويضيف أن البنوك قد تسهم في التعثر المصرفي من خلال إهمال في تكوين قواعد معلومات

عن عملائها، مع القصور في وضع سياسة الائتمان ومعاييره الآمنة.

ويتفق Heffernan, ١٩٩٦, P. ٢٩٢ مع Linder في تحميل البنوك مسئولية الديون المتعثرة والتي تتسبب في فشلها، والتي ترجع إلى انخفاض جودة القروض في ظل انخفاض جودة الضمانات، مع القصور الإداري العام وانخفاض جودة الرقابة الداخلية، وأخيرا عدم الشفافية.

ويوضح Brady, ١٩٨٩, P. ١٢٠ أن سبب ظهور ائتمان مصرفي متعثر في معظم الدول الآسيوية والمكسيك يرجع أساسا إلى خروج القروض الأجنبية إلى خارج تلك الدول إلى أماكن أكثر استقرارا، فضلاً عن انتشار الفساد في تلك الدول، إلا أن يوري دادوشي، ٢٠٠٠ ص ٥٤ يرجع سبب التعثر المصرفي في معظم الدول الآسيوية إلى توسع تلك الدول في الاقتراض الخارجي قصير الأجل، واستثمارها في استثمارات تتسم بالمضاربة في أسيا وخارجها. ويقول Borish, et., al, ١٩٩٥, P. ٥ إن التعثر كان نتيجة التحول الاقتصادي لمعظم الدول إلى اقتصاديات السوق، وإعادة هيكلة الشركات العامة ذات الاقتراض المتعثر والتي كانت

هناك ضرورة ملحة في تحويل ملكيتها العامة إلى الملكية الخاصة.

والائتمان المصرفي المتعثر قد يرتبط ببنك معين لسبب أو لآخر، وقد يرتبط بدولة ما، أو مجموعة دول، أو بنشاط بنكي معين، فبعض البنوك قد أصابها الإفلاس نتيجة تعثر عملائها كبنك الاعتماد والتجارة الدولي وبنك كونتيننتال الينوكي وبنك بن سكوير في الولايات المتحدة كما ذكر ذلك Hefferman, ١٩٩٦, P. ٢٩٤. وقد يرتبط ويظهر بدولة معينة في قطاع مصرفي محدد مثلما حدث بالولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالائتمان والرهن العقاري، وقد يضرب التعثر المصرفي بمجموعة من الدولة ذات الترابط والتشابك الاقتصادي مثلما حدث في دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية ويقرر Baker, ٢٠٠٠, P. ٥ أن التعثر المصرفي انتشر في تايلاند، إذ ظهر بها ٤٠٠٠ حالة تعثر تحتاج إلى إعادة جدولة وإعادة هيكلة أصحابها، وتزيد سنويا بمعدل ٦٠٠٠ حالة، وقد قامت الحكومة التايلاندية بإعادة جدولة ١٤٠٠٠ حالة تعثر حتى نهاية عام ٢٠٠٠، ويتفق معه Mako, ٢٠٠١, P. ١٠ والذي يوضح أن هذا التعثر كان من نصيب

القروض الأصغر للشركات والأفراد بشـكل واضـح فـي كوريا، ويشترك معهمـا Warner, ١٩٩٨, P. ١١ والـذي يقول إن زيادة القلق في أندونيسيا كان راجعا إلى المخـاوف من الأثر الاجتماعي لانتشار الديون المتعثرة.

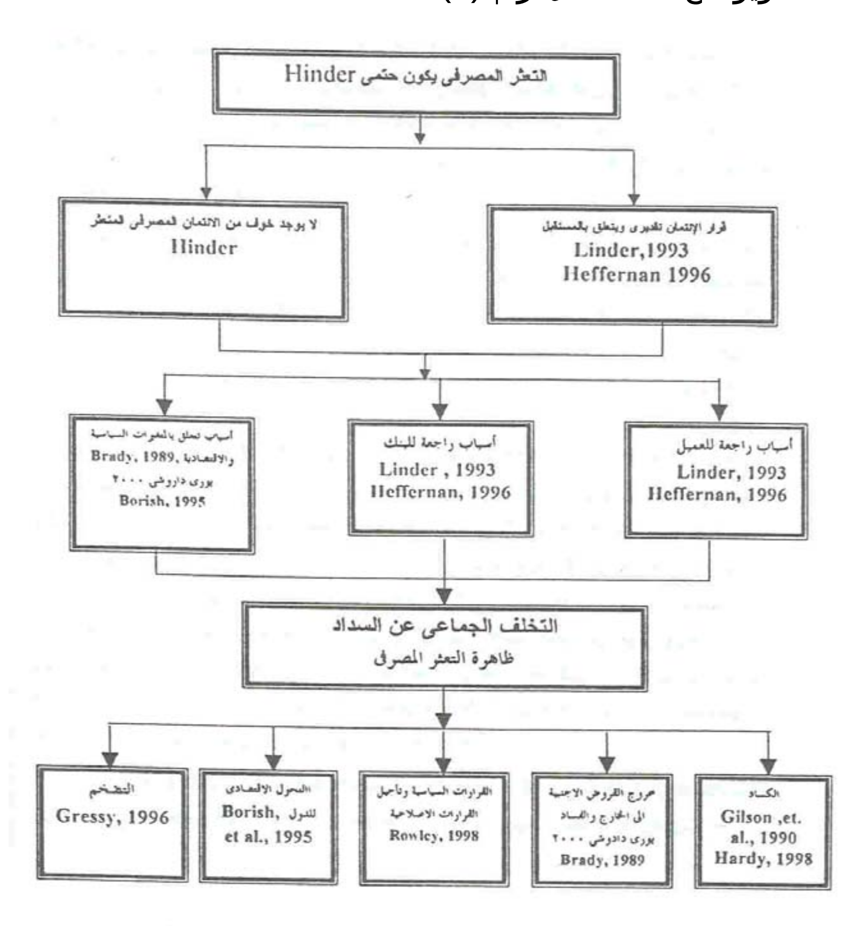
وليس من شك أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تحول التعثر المصرفي إلى ظاهرة "حالة تعثـر جمـاعي"، إذ يقول Herring, ١٩٨٩, P. ١ أن تركيز منح القـروض لعدد محدود من العملاء قد يؤدي إلى كارثة، كمـا يوضـح Gilson, et., al., ١٩٩٠, P. ٣١٥ أن أحـد الأسـباب الرئيسية للتعثر هو انتشار الكساد والذي يؤدي إلى انتشـار ظاهرة التخلف الجماعي عن السداد، ويتفق معه ما جاء فـي التقرير الخاص بمجلس الوزراء الياباني Cabinel Office of Japan, ٢٠٠١, P. ١ والذي يرجع التعثر الجماعي إلى الركود الاقتصادي، وأن هذا التعثر هو نفسه أحد الأسـباب الرئيسية لتطويل فترة الركود الاقتصـادي، ويتفـق معهمـا Davidson, PP. ١ – ٣، بينما يوضـح Gressy, ١٩٩٦, PP. ١١٤١ – ١١٥٧ أن التضخم يؤدي إلى زيـادة قيمـة متطلبات خدمة الدين، وخاصـة التضـخم الـذي لا يمكـن

السيطرة عليه، والذي قد يؤدي إلى حالة التعثـر الجمـاعي للعمـلاء، ويتفـق كـل مـن Gonzales, ١٩٩٩, P. ١٥ Hardy, ١٩٩٨, P. ١٠ على أن المتغيـرات الاقتصـادية للدول في المحيط الإقليمي هـي السـبب الرئيسـي للتعثـر المصرفي سواء في الدول المنتجة (الصـناعية) أو الـدول المستهلكة لتلك المنتجات، بينما يرى Rowley, ١٩٩٨, P. ٢٠ أن السياسيين قد يسهمون في انتشار التعثر المصـرفي بقراراتهم التي تسبب تدهور النظم المالية أو تأجيـل بعـض القــرارات الإصــلاحية، أو لعــدم توافــق السياســات والاستراتيجيات مع المرحلة التي يمر بها الاقتصاد. ويضيف أن ما يطلق عليه اقتصاد الفقاعـة (*) "Bubble Econoy" كان نتيجة طبيعية وسبب رئيسي أيضا في ظهـور التعثـر المصرفي.

ويستخلص الباحث مما سبق أن التعثر المصرفي قد يكون حتميا وقد يتعلق ببنـك مـا، أو نشـاطًا معينًـا، أو بدولـة

(*) يقصد باقتصاد الفقاعة تراكم المشاكل الاقتصـادية وتضـخمها لتصبح مثل البالون الذي يتم إدخال الهواء بها، حتى تنفجر، فـتعم وتنتشر المشاكل في جميع القطاعات بالمجتمع.

أو مجموعة من الدول، من خلال مجموعة مـن الأسـباب. ويوضح ذلك الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)
أسباب تعثر الائتمان المصرفى

ثانيا: الحلول المبنية على قواعـد معلومـات للإنذار المبكر:

يقول Linder, ١٩٩٣, PP ٢٣١ – ٢٥٠ إنه لم يتم حتى الآن وضع برنامج فعال مئة بالمائة لتصميم برنامج مراجعة وفحص القروض والذي به تتفادى البنوك الوقوع في الائتمان المتعثر، ويرجع السبب في هذا أن طبيعة مشـكلة الـديون المتعثرة لا يمكن ربطها بمجموعة قواعد تطبق على جميـع المواقف، وإن كانت هناك ضرورة لتوفير قواعد معلومـات عن العملاء.

١/٢ بناء قواعد معلومات لمؤشرات الإنذار المبكر:

يقترح Hardy, ١٩٩٨, P. ١٠ وضـع مجموعـة مـن المؤشرات الخاصة التي تنذر بوقوع كـوارث ماليـة علـى المستوى الكلي للدولة، ويقسمها إلى:

١- مؤشرات على مستوى البنوك لتحديـد مسـتوى المخاطر التي تواجهها، وتستخدم كمؤشر لبدايـة ظهور المشاكل، وتشتمل تلك المؤشـرات علـى قيمة ومستوى القاعدة الرأسمالية للبنك، والتغيـر في القاعدة الرأسمالية، والتغير الهيكلي في ميزانية

البنـك، وأخيـرا التغيـر السـريع فـي هيكـل الاستحقاقات لأصول وخصوم البنك.

٢- مؤشرات على المستوى القومي كالناتج القـومي الإجمـالي الحقيقـي والاسـتهلاك والصـادرات والواردات والتضخم وأخيرا منحنى الاستثمار.

كما يعتمد الحل المقدم مـن Gonzales, ١٩٩٩, P. ١٠ على أنه من الأفضل التركيز على منع التعثـر المصـرفي ومنع مشاكله مستقبلاً، بدلاً من وقوع التعثر وظهور المشاكل وفشل البنوك، ويقترح هذا الحل قياس مخاطر السوق والتـي تعكس التغير في السوق المؤثر علـى التغيـر فـي قيمـة الأصول، أو بمعنى آخر تأثر محفظـة الاسـتمارات للبنـك للتغير في السوق والمؤثر على التغير في قيمـة الأصـول، أو بمعنى آخر تأثر محفظة الاستثمارات للبنك للتغيـر فـي دورة الأعمال، ومخاطر الائتمان والتعثر، ومخاطر السيولة، والمخـاطر المعنويـة Contagion and maral hazard، وهي تلك المتعلقة بالخوف على سمعة البنك والخـوف مـن سلوك القطيع في سحب الودائع، ويعتمد الحل هنا على تكوين قواعد معلومات تبنى من خلال قياس التغيرات التي تحـدث

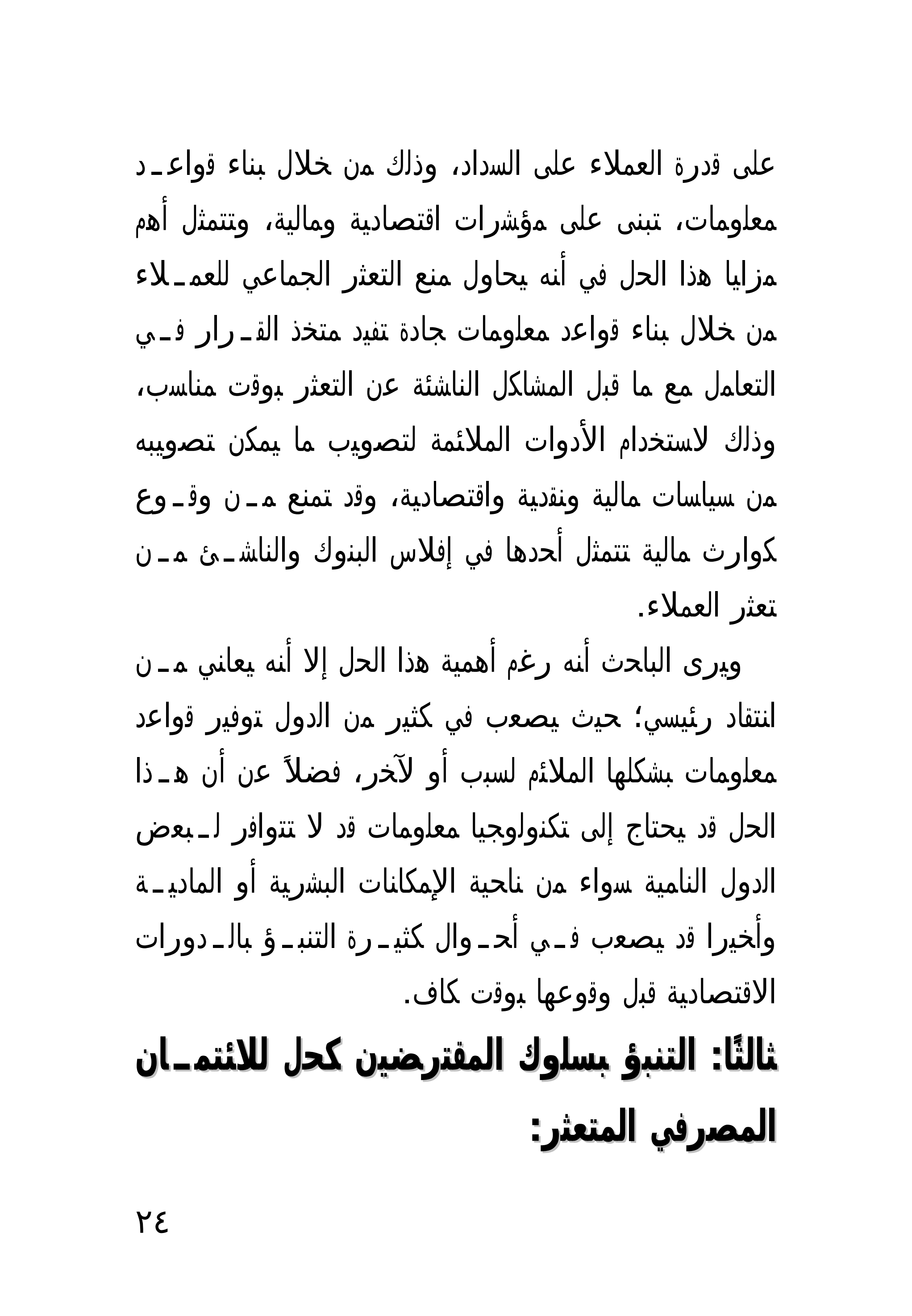
على سلوك المتغيرات الاقتصادية علـى مسـتوى الدولـة، أو بمعنى آخر تحديد وقياس عوامـل ومتغيـرات للنمـاذج الاقتصادية على المستوى الجزئي والكلي.

وتتمثل أهم المؤشرات والتي تسبق فشل البنوك مباشـرة، والمقترحة في هذا الحل، والمبنية على دراسة لعينة من ٤٠٠ بنك في:

١- الزيادة الحادة في الديون غير المدرة للعوائد مـع انخفاض معدل الملاءمة لرأس المال.
٢- عدم قدرة البنك على امتصاص ما يحـدث مـن خسائر ناشئة عن تعثر الديون.
٣- انخفاض قيمة الأصول.
٤- انخفاض نسبة التغطيـة (القاعـدة الرأسـمالية – الديون المتعثرة + قيمة الأصول).

٢/٢ تقييم الحل المقترح المبني علـى مؤشـرات الإنـذار المبكر:

يتفق Gonzales, ١٩٩٩, P. ١٠ مع Hardy ١٩٩٨, P. ١٠ في محاولـة التنبـؤ بـدورات الأعمـال أو الـدورات الاقتصادية ولما لها من تأثير على أداء المنظمات وتأثير ذلك



على قدرة العملاء على السداد، وذلك من خلال بناء قواعد معلومات، تبنى على مؤشرات اقتصادية ومالية، وتتمثل أهم مزايا هذا الحل في أنه يحاول منع التعثر الجماعي للعملاء من خلال بناء قواعد معلومات جادة تفيد متخذ القرار في التعامل مع ما قبل المشاكل الناشئة عن التعثر بوقت مناسب، وذلك لاستخدام الأدوات الملائمة لتصويب ما يمكن تصويبه من سياسات مالية ونقدية واقتصادية، وقد تمنع من وقوع كوارث مالية تتمثل أحدها في إفلاس البنوك والناشئ من تعثر العملاء.

ويرى الباحث أنه رغم أهمية هذا الحل إلا أنه يعاني من انتقاد رئيسي؛ حيث يصعب في كثير من الدول توفير قواعد معلومات بشكلها الملائم لسبب أو لآخر، فضلاً عن أن هذا الحل قد يحتاج إلى تكنولوجيا معلومات قد لا تتوافر لبعض الدول النامية سواء من ناحية الإمكانات البشرية أو المادية وأخيرا قد يصعب في أحوال كثيرة التنبؤ بالدورات الاقتصادية قبل وقوعها بوقت كاف.

ثالثًا: التنبؤ بسلوك المقترضين كحل للائتمان المصرفي المتعثر:

يقدم الباحث في هذا الحل مجموعة من النماذج الإحصائية التي تعمل على بلورة سلوك المقترضين المستقبلي، ومـدى قدرتهم على السداد من عدمه، وبذلك يعتبر هذا الحـل مـن ضمن الحلول مانعة التعثر أو من ضمن الحلول الوقائية لمنع التعثر.

١/٣ قياس احتمال التخاف عن السداد مع تقيـيم الموقـف الائتماني للعميل:

يقـدم Boyes, et., al., ٨٩, PP. ٣ – ١٤ نموذجـا لاحتمال تعثر العملاء من خلال بيان احتمالات التخاف عـن السداد، ويقول منتقـدا إن معظـم نمـاذج تقيـيم الائتمـان المستخدمة في الحياة العملية مبنية على أساس طرق مبسطة لتسجيل الائتمان يتم تقديرها بواسطة التحليل التمييزي.

ويعقد بدري وآخرون ١٩٩٦ ص، ٣٠١ مقارنـة بـين استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية وبين أسلوب تحليـل التمايز المتعدد وذلك للتنبؤ بمخاطر التعامـل مـع العميـل المصرفي المتقدم للحصول على ائتمان، وقام Lawrence, et., al., بتقدير مخاطر التعثر من خلال اسـتخدام النمـاذج الإحصائية، وذلك من خلال فحص السلوك التاريخي للسـداد

وشروط عقود القروض وخصائص المقتـرض والظـروف الاقتصادية والقيود القانونية، وتأثر تلك المتغيرات على تعثر العملاء المستقبلي، بينما نمـوذج Viganlb, ١٩٩٣, P. ٢٠ يمكن أن تستخدمه البنوك لتحديد الموقف الائتماني والتأكـد من الصحة المالية والاقتصادية للعميل مستقبلاً تفاديا لتعثره.

ويرى الباحث أن مجموعة النماذج السابقة تشترك معا في هدفها وهو تقدير احتمال تعثر العملاء المستقبلي، والمساهمة في صنع قرار منح الائتمـان مـن عدمـه، وإن اختلفـت المتغيرات الحاكمة في كل نموذج، مـع اخـتلاف طبيعـة النموذج ذاته.

٢/٣ نماذج قياس المتعثر في بدايته:

يقـدم Gressy, ١٩٩٦, PP. ١١٤ – ١١٥٧ نموذجـا تنبؤيا لتعثر وإفلاس الشركات الصغيرة؛ حيث تـم تصـوير إعادة الجدولة كقرار أمثل يتخذه كبار الدائنين، بينما قدم كل من Gardner & Mills, ١٩٨٩, P. ٣٠ تقييمـا لاحتمـال تعثر القروض ذات المشاكل.

ويركز Bester, ١٩٩٤, P. ٦ في نموذجـه علـى دور وأهمية الضمانات في حالة التفاوض على الديون المتعثـرة،

ويوضح كيف تؤثر إمكانية الجدولة في المستقبل على تأمين مصالح المقترضين في تاريخ التعاقد وذلك بتقديم نموذج بسيط للافتراض والإقراض في ظل معلومات غير متماثلة، وأخيرا يوضح النموذج إعادة الجدولة في ظل شروط عقد الدين الابتدائي.

ويقدم كل من Hart & Moore, ١٩٩٨, P. ١٢ نموذجا يعتمد على شروط عقد القرض المثلى خاصة في ظل التوازن بين الحجم الاقتصادي الأمثل للقرض والأقساط التي سترد في ظل عدم أفضلية شروط بعض القروض، ومحاولة السعي نحو الشروط والضمانات الملائمة للقروض لتصبح شروطًا مثلى تحد من تعثر العملاء.

وأخيرا يقدم Herring, ١٩٨٩, P. ١ نموذجا لإعادة تأهيل القروض ويأخذ النموذج في الاعتبار الصعوبات التي تواجه البنوك للتوصل لموقف جماعي لمواجهة التعثر الجماعي، ويحدد النموذج احتمال سداد الدين والتي سيشجع البنك على إعادة تأهيل القروض، كما يقدم النموذج في جزئه التالي العوامل التي تؤثر على إدراك النجاح والمتمثل في السداد، وبعد ذلك يناقش النموذج حدود الاقتراض القانونية،

ويوضح الجزء الأخير القيود المفروضة علـى الاقتـراض، وهل يكون من المفيد ضخ أموال جيدة لإعادة أموال سيئة.

يرى الباحث أن هذه المجموعة من النماذج تتعامـل مـع احتمال حصول البنك على أقصى ما يمكن الحصول عليه في حالة وقوع التعثر أو في حالة مشاكل للقـروض، وتوضـح كيف يضمن البنك الوصول إلى هذا.

٣/٣ تقيم الحل المعتمد على التنبؤ بسلوك المقترض:

تتميز النماذج السابقة بالمساهمة الكمية في تقدير الجدارة الائتمانية للعميل سواء قبل الحصول على القرض، أو حتـى بعد حصوله على القرض وبداية ظهـور مشـاكل وتعثـره المبدئي، وبالتالي تغير مستوى الجدارة الائتمانية له.

ويعاب على النماذج السابقة أنها تتعامل مع مواقف بعينها – كمساعدة وقائية – ولكن قد لا تفيد في حالة وقوع التعثـر ما بعد المبتدئ، أو في حالة حدوث حالات تعثـر جماعيـة، فضلاً عن أن الائتمان سيظل – رغم تقدير الجدارة الائتمانية كميا – خاضعا لعوامل أخرى قد لا يمكـن ترجمتهـا فـي صورة كمية.

ويوضح الجدول رقم (٢) ملخصا للنماذج السابقة.

جدول رقم (٢)

ملخص نماذج التنبؤ بسلوك المقترضين كحل للائتمان المصرفي المتعثر

ملخص المساهمة العلمية	اسم الباحث	مجموعة النماذج الخاصة ب
نموذج لاحتمال تعثر العملاء وبيان احتمـال التخاف عن السداد.	Boyes, et., al ١٩٨٩.	قياس احتمال التخاف عـن السـداد وتقييم الموقف الانتماني للعميل
مقارنة بين أسلوبين للتنبؤ بمخاطر التعامل مع المتقدمين للحصول على ائتمان	بدري وآخرون، ١٩٩٦	
نموذج إحصائي لتقدير مخاطر التعثر	Lawrence, et., al., ١٩٩٢	
تحديد الموقف الائتماني للعميل تفاديا المتعثر	Viganlb, ١٩٩٣	
نموذج تنبـؤي لتعثـر وإفـلاس الشـركات الصغيرة.	Gressy, ١٩٩٦	نماذج قياس التعثر في بدايته
احتمال تعثر القروض ذات المشاكل	Gardner & Mills, ١٩٨٩	
أهمية الضمانات في حالـة التفـاوض علـى الديون المتعثرة	Bester, ١٩٩٤	
شروط عقد القرض المثلى	Har, & Moore, ١٩٩٨	
نموذج لإعادة تأهيل القروض	Herring, ١٩٩٩	

رابعا: الحلول المصرفية لمعالجة التعثر:

تعتمد مجموعة الحلول المصرفية لمعالجة التعثـر علـى محاولة فهم وإدراك حالة التعثر وأسبابها وأبعادها، والتعامل مع كل حالة بشكل منفرد، لتقدير الموقف الائتماني للعميـل،

واتخاذ القرار الملائم حياله. وتتعامل هذه الحلول مع حالات التعثر بعد وقوعها وتتبنى هذه الحلو وجهة نظر البنوك.

١/٤ الركائز الأساسية للتعامل مع الديون المتعثرة:

هناك العديد من الركائز الأساسية للتعامـل مـع الـديون المتعثرة، Hinder, PP. ١٠ – ١٥ تلك الركائز الأساسـية، وذلك حتى يمكن الخروج من المأزق وذلك كما يلي:

١- الركيزة الأولى: وضع الأهـداف: إذ يمثـل دور الإدارة أساسا في إدارة الديون المتعثـرة ويجـب إدارتها بطريقة رقابية تسمح بأن تكـون الـديون المتعثرة تحت سيطرة البنك ويكون مستوى الديون المتعثرة والمخطط قد تم تحديده بطريقـة علميـة سليمة، سواء في الأجلين القصير أو الطويل، ومع مراعاة حركية نمو الأقساط المتأخرة عن السداد، ومفهوم المستوى المستهدف من الديون المتعثـرة يتطلب إعمال الفكر وحصر كافة المجالات التـي من الممكن أن تعوق المقترضين، وتحديد مستوى المخاطر لهؤلاء العملاء، وتصنيفهم إلى عمـلاء ذوي مخاطر مرتفعـة وآخـرين ذوي مخـاطر

منخفضة، وأخيرا ينبغـي المقارنـة بـين الأداء المخطط والأداء الفعلي فيما يتعلـق بمسـتويات الديون المتعثرة المستهدفة.

٢- الركيزة الثانية: الرقابة الحقيقية أو النتائج التخيلية: حيث يكون مـن العـدل القـول إن مسـتويات أو معدلات الديون المتعثرة الفعلية لـن تتطـابق تماما مع مستويات أو معدلات الـديون المتعثـرة المستهدفة، وهنا يجب تحديد ما هي قيمة ونسـبة الانحرافات؟ وما هي أسبابها؟ وهل هي انحرافات جوهرية أم لا؟ وما تأثير تلك الانحرافـات علـى معدلات الديون المتعثرة فـي الأجـل الطويـل؟ ولا شك أن المعلومات هي الأساس هنـا ولهـذا يجب تحديثها بصفة دورية، خاصة فيمـا يتعلـق بمتغيرات التحصيل والعوامل المؤثرة علـى أداء التحصيل.

٣- الركيزة الثالثة: فهم وإدراك حقيقة الأعمال مـن خــلال تحليــل البيانــات (understanding Business) ولا شك أن هناك أسـاليب معقـدة

ومفيدة وتستخدم في مساعدة المنظمـات للـتعلم الأفضل والمبني على قواعـد بيانـات، وتـأتي البيانات من مصادر متعددة، وكل هذا بقصد التنبؤ المستقبلي بتعثر العملاء والديون المتعثرة، حتـى يمكن السيطرة عليها في الوقت الملائم.

٤- الركيزة الرابعة: العنصر البشري والذي يمـزج فيما بين المزيج السليم من المهارات والخبـرات التراكمية.

ويرى الباحث أن مجموعة الركائز السابقة مـا هـي إلا إطار عام تخطيطي يحكم العمل المصـرفي لوضـع خطـة ائتمانية جيدة تقي البنك الوقوع في مشاكل قد يصعب حلهـا، إذا لم يعد هذا الإطار التخطيطي.

٢/٤ مداخل العلاج المعتمدة على سبب التعثر:

يقول Linder, ١٩٩٣, PP. ٢٣١ – ٢٥٠ إنـه بمجـرد حدوث حالة تعثر يصبح من الضروري فهم الأسباب الكامنة وراء الوصول إلى هذا التعثر وتحديد الموقف الحالي لسلامة موقف المقترض والضامن، إن وجـد، وكفايـة وصـلاحية الضمانات المؤمنة للسداد، فضلاً عن قيـام إدارة الائتمـان

بتقييم موقف العميل المالي أو (حسابه لدى) البنك إذا ما كان هناك سحب على الكشوف قد وقع أو وشيك الوقـوع، مـع مطالبة العميل بالالتزام بشروط التعاقد وتخفيض قيمة سحبه على الكشوف أثناء المفاوضات لإعادة الهيكلة بعـد وقـوع التعثر، وينبغي اتخاذ الخطوات الضـرورية الآتيـة وذلـك بمجرد التعرف على قرض متعثر:

١- إعادة فحص ملف الائتمان وذلك بتغطية الجوانب الآتية:

أ- تجميع كل ملفات الائتمان في مكان واحـد وإعـادة فحصها.

ب- التحكم في الاتصالات وتركيزها في جهة واحدة.

ج- تسجيل وتوثيق وفحص مكاتبات وإجراءات الائتمان.

٢- التحقق من المعلومات المقدمـة مـن المقتـرض أو الاستعلام بشكل جاد عن العملاء.

٣- إعداد خطة عمل تصحيحية إذ يحتاج البنك تحديد الاتجاه الذي سيسير فيه، فـإذا أشـار الفحـص والتحليل إلى احتمال البقاء لأجل طويـل فيجـب

وضع خطة عمل تصحيحية وإذا كان البقاء لأجل طويل غير واقعي فيجب إعداد خطة مختلفة.

ويضيف Linder, أنه ينبغي الأخذ في الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالقروض المتعثرة ما يلي:

١- فحص وتحليل موقف المدين بعناية بالغة لتحديـد نقاط قوته ونقاط ضعفه فيما يتعلق بعلاقته بالبنك.

٢- مراعاة الضغوط الخفيـة كلفـت نظـر وسـائل الإعـلام، وردود أفعـال السـوق، والعواقـب السياسية.

٣- تطوير مسارات بديلـة للعمـل عنـد مواجهـة صعوبات تتطلب التغيير، وغالبا ما يكـون لـدى البنك المسارات البديلة الآتية ليختار من بينها مـا يلائمه في ضوء ما سبق:

أ- إعادة التأهيل للقروض ومسـاعدة المقتـرض فـي الاستمرار.

ب- نقل المدين إلى دائن آخر.

ج- التصفية الاختيارية.

د- الوصول إلى حل وسط.

هـ- إعادة تملك وبيع الرهن أو الضمانات.

و- الإجراءات القانونية.

ز- الإجراءات القانونية ضد الضامنين.

ح- ترتيب الدائنين (قد يضم البنك دائنين آخرين لتشـكيل لجنة دائنين).

ط- التصفية الإجبارية.

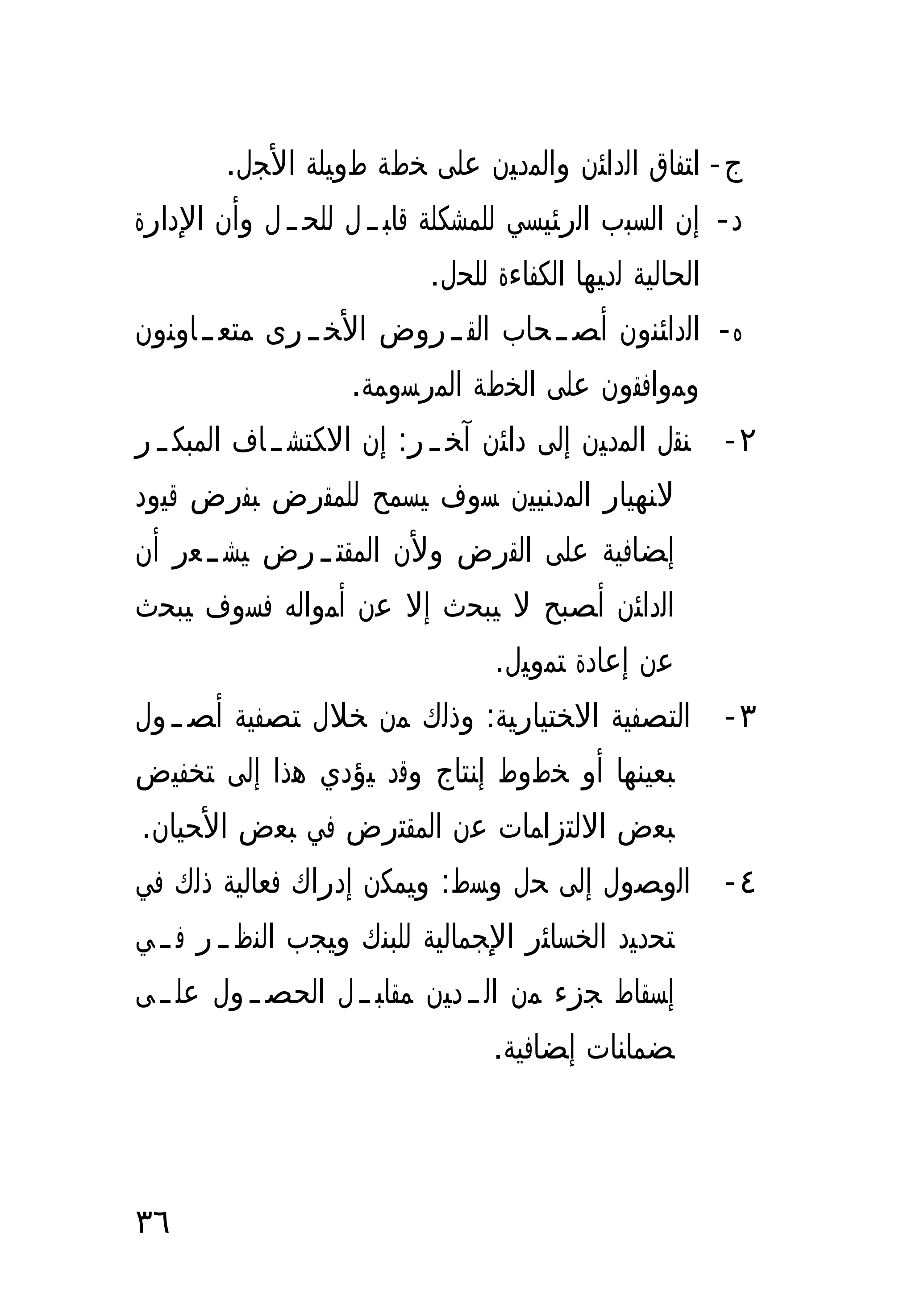
ي- عدم اتخاذ إجراء.

ويستكمل Linder, موضحا أن لكل استراتيجية متطلبات أو ما يطلق عليه عوامل اختيار الاستراتيجية التـي يطبقهـا البنك مع العميل المتعثر وهي كما يلي:

١- الاستمرار وإعادة التأهيل: وهنـا يسـتمر القـرض وينطبق هذا على نشـاط الأعمـال فقـط وسـبب الاستمرار مبني على أساس الاعتقـاد باسـتطاعة البنك تحسين موقفه، وحتى تنجح هذه الاستراتيجية يجب توافر الشروط التالية:

أ- إدارة متعاونة.

ب- إدارة مدركة للمشكلة وترغب في التضحية للوصـول للحل.


ج- اتفاق الدائن والمدين على خطة طويلة الأجل.
د- إن السبب الرئيسي للمشكلة قابل للحل وأن الإدارة الحالية لديها الكفاءة للحل.
ه- الدائنون أصحاب القروض الأخرى متعاونون وموافقون على الخطة المرسومة.

٢- نقل المدين إلى دائن آخر: إن الاكتشاف المبكر لانهيار المدنيين سوف يسمح للمقرض بفرض قيود إضافية على القرض ولأن المقترض يشعر أن الدائن أصبح لا يبحث إلا عن أمواله فسوف يبحث عن إعادة تمويل.

٣- التصفية الاختيارية: وذلك من خلال تصفية أصول بعينها أو خطوط إنتاج وقد يؤدي هذا إلى تخفيض بعض الالتزامات عن المقترض في بعض الأحيان.

٤- الوصول إلى حل وسط: ويمكن إدراك فعالية ذلك في تحديد الخسائر الإجمالية للبنك ويجب النظر في إسقاط جزء من الدين مقابل الحصول على ضمانات إضافية.

٥- إعادة تملك وبيع الضمانات ويفضل هذا إذا ما كانت تصفية الضمانات يبدو الإجراء الوحيد وهنـا يـتم اتخاذ الآتي:

أ- الاتصال بالإدارة القانونية عند الحاجة لنصيحتها.

ب- التأكد من صحة مستندات جميع الضمانات.

ج- التعويض من أي أرصدة مودعة في جهـات أخـرى بالبنك.

د- السيطرة على أي دين لمسئولي النشاط ذات الصـلة بالقرض أو أفراد عائلته إذا لم يكن قد تم ذلك أثنـاء الموافقة على القرض الأصلي.

ه- تحليل الضمانات بالنسبة للقيمة وموقف الضمانات.

و- تأمين الضمانات بالاستيلاء عليها.

٦- الإجراءات القانونية وهذا هو آخر الحلول وأعقـدها ويكون أمام البنك:

أ- ترتيب الدائنين فغالبا ما يتحـرك الـدائنون لتشـكيل قواعد الحل بناء على الاتفاقات الأصلية مع الشـركة المدينة.

ب- التصفية الإجبارية.

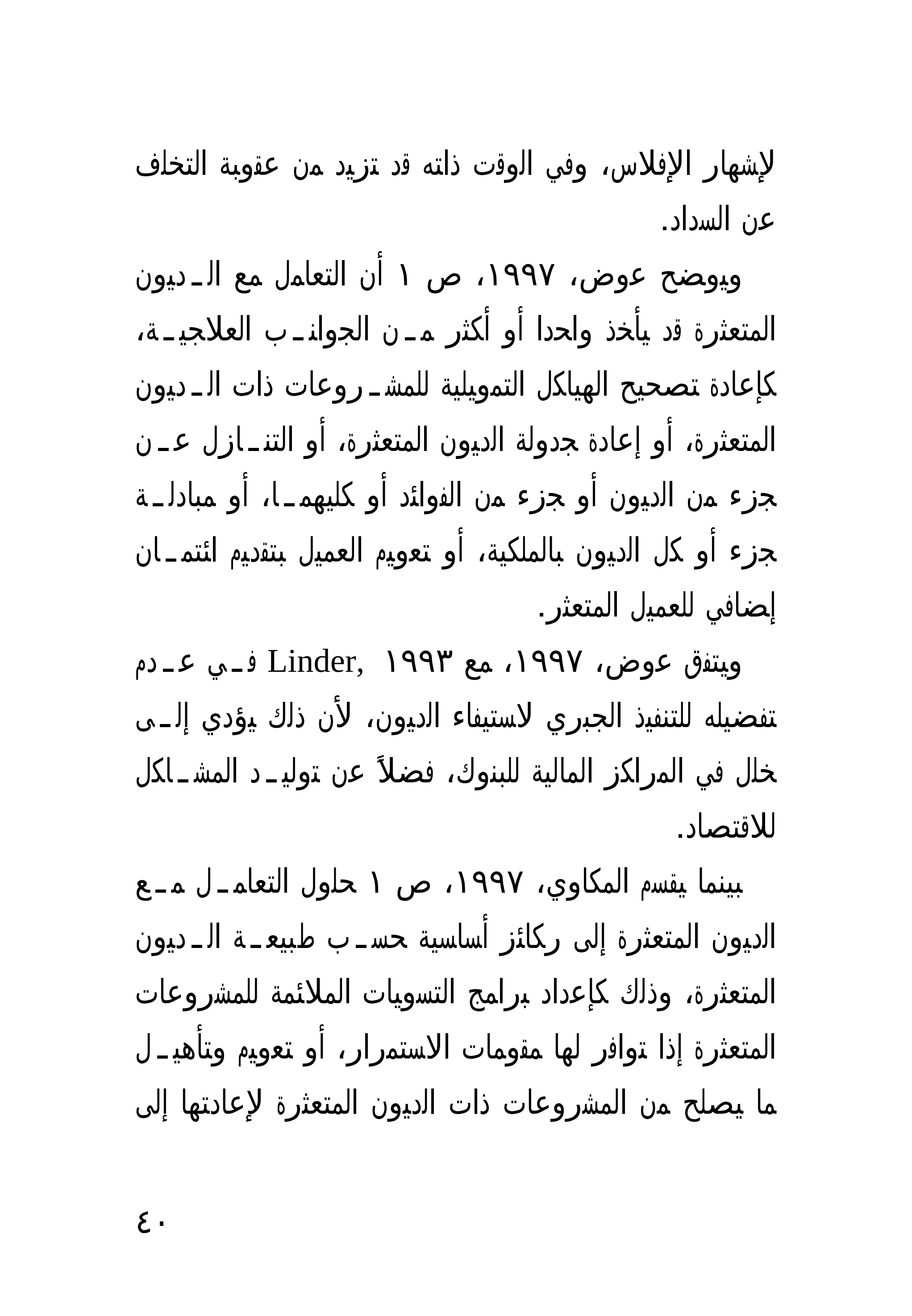
ويرى الباحث أن الحل الذي يقدمه Linder يعتمد علـى تقديم مجموعة من الإجراءات الوقائيـة الواجـب اتخاذهـا لضمان حقوق البنك بعد وقوع التعثر، وبذلك تأتي المرحلـة الثانية لاختيار الحل الأمثل في ضوء مجموعة من الضوابط الحاكمة، ومن وجهة نظره أن الحل الخاص بإعـادة تملـك وبيع الضمانات والحل الخاص بالإجراءات القانونيـة، همـا أصعب وأعقد الحلول ولا يتم اللجوء إليهما إلا عند الضرورة القصوى، ويرى الباحث أن هذا ربما يرجع إلى تعقـد بيـع الضمانات فضلاً عن طول الوقت المستغرق في هذا، فضلاً عن مشاكل طول الإجراءات القانونية والتي قد يتعمد حيـث المقترض المماطلة وإضاعة وقت البنك.

ويقول Gressy, ١٩٩٦, PP: ١١٤١ – ١١٥٧ أن قرار التصفية من قبل البنك سيكون هو الذي يتم اختياره، إذا كانت الحالة المتعثرة تعاني من تعثر مزمن بشكل خطير، في ظل أن إعادة الجدولة ستكون مرغوبة من قبل البنك، وذلـك لأن إعادة الجدولة تؤدي دائما إلى تخفيض التزامات خدمة الدين، فضلاً عن أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في هذا القرار وهي قيمة تكلفة الإفلاس منسوبا إلى قيمة التصـفية، معـه قيمـة

الأرباح المتوقعة والتي ستولدها الشركة المتعثرة، إذا كانـت إعادة الجدولة كحل لمشكلة المتعثر، ويضيف أن ارتفاع تكلفة الإفلاس تؤدي إلى انخفاض احتمال التصفية مع زيادة احتمال إعادة الجدولة، وهناك متغيرات عامة أساسية تحفـز زيـادة فرص إعادة الجدولة كبديل للإفلاس كارتفاع متوسط الأرباح للصناعة التي تندرج فيها الشركة صاحبة القرض المتعثر في الشركات كبيرة الحجم وفي الوقت ذاتـه تـنخفض فـرص الشركات الصغيرة في إعادة الجدولة.

ويرى الباحث أن هذا الحل المقدم من Gressy يفاضـل فيما بين التصفية وإعادة الجدولة، في ظل أن التصـفية قـد تكون هي الحل الوحيد، وفي ظل أن إعـادة الجدولـة لهـا مزاياها وهي تحقيق عوائد للطرفين، وإن كانت مفضلة فـي ظل قدرة المنظمة المفترضة على توليد أرباح تغطي شروط إعادة الجدولة، وفي ظل الحجم الكبير للشركات.

ويضيف Bester, ١٩٩٤, P. ٦ بعـدا جديـدا لإعـادة الجدولة وأن دوافع البنك لهذا مـرتبط أساسـا بالضـمانات الإضافية، تلك الضمانات التي قد تقلل من التكلفة المتوقعـة



لإشهار الإفلاس، وفي الوقت ذاته قد تزيد من عقوبة التخلف عن السداد.

ويوضح عوض، ١٩٩٧، ص ١ أن التعامل مع الديون المتعثرة قد يأخذ واحدا أو أكثر من الجوانب العلاجية، كإعادة تصحيح الهياكل التمويلية للمشروعات ذات الديون المتعثرة، أو إعادة جدولة الديون المتعثرة، أو التنازل عن جزء من الديون أو جزء من الفوائد أو كليهما، أو مبادلة جزء أو كل الديون بالملكية، أو تعويم العميل بتقديم ائتمان إضافي للعميل المتعثر.

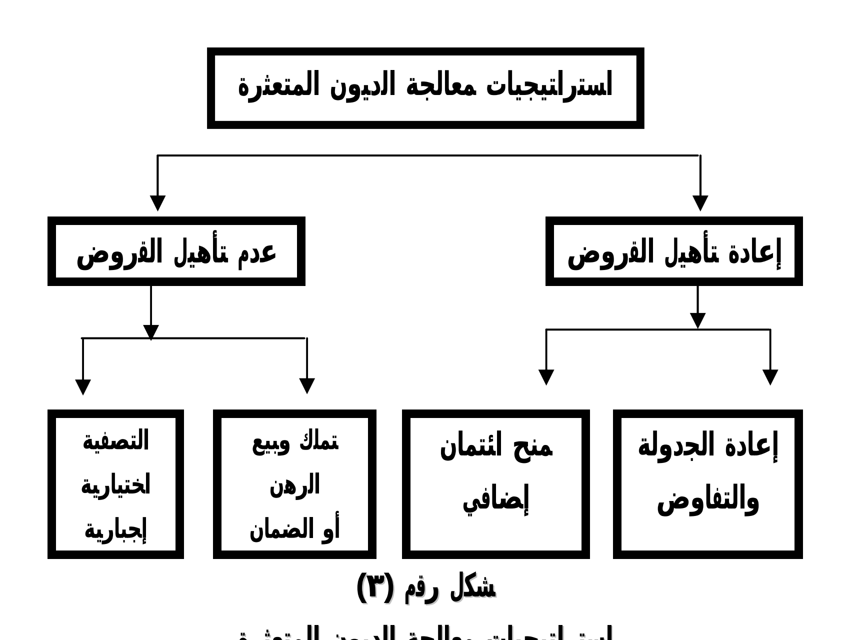
ويتفق عوض، ١٩٩٧، مع Linder, ١٩٩٣ في عدم تفضيله للتنفيذ الجبري لاستيفاء الديون، لأن ذلك يؤدي إلى خلل في المراكز المالية للبنوك، فضلاً عن توليد المشاكل للاقتصاد.

بينما يقسم المكاوي، ١٩٩٧، ص ١ حلول التعامل مع الديون المتعثرة إلى ركائز أساسية حسب طبيعة الديون المتعثرة، وذلك كإعداد برامج التسويات الملائمة للمشروعات المتعثرة إذا توافر لها مقومات الاستمرار، أو تعويم وتأهيل ما يصلح من المشروعات ذات الديون المتعثرة لإعادتها إلى

دائرة النشاط الاقتصادي بشرط قـدرتها علـى الاسـتمرار، أو تصفية المشروعات التي لا يوجد أمل في قـدرتها علـى الاستمرار، أو المتابعة الوقائية للمشكلات الطارئة التي تواجه عملاء البنك.

ويوضح الخضيري، ١٩٩٦، ص ٢٠٠ أنه غالبا ما تكون هناك بدائل أساسية للتعامل مع الديون المتعثرة مـن خـلال تعويم العميل أو انتشاله بالتدخل المباشر وغير المباشر فـي إدارة نشاط العميل وتحويل جزء من الدين إلى مساهمة فـي رأس المال، ثم إنعاش العميل وتحويله من عميل متعثر إلـى عميل غير متعثر وإعطائه ائتمان جديد أو الدمج أو التصفية.

ويقدم كل من Geppart & Karels, ١٩٩٢, PP. ١٠٣ – ١٠٧ استراتيجيات معالجة الديون المتعثرة وذلك كما يلـي في الشكل رقم (٣):



شكل رقم (٣)

استراتيجيات معالجة الديون المتعثرة

ويرى الباحثان أنه إذا لم يكن للعميل المتعثر دورا إيجابيا ورئيسيا في معالجة تعثره، فإنه يواجه بمتغيرين يؤثران على قراره وهما:

١- المخاطر المعنوية والناشئة عن انهيار سمعة العميـل بالسوق.

٢- تكلفة الفرصة البديلة.

ويثار عادة تساؤل رئيسي وهو ما أفضل بديل؟، فلا شك أن المخاطر المعنوية ستجعل تكلفة الحصول على قـروض

جديدة من قبل العميل مرة أخرى أمر صعب ومشكوك فيـه، فضلاً عن ارتفاع تكلفة الحصول على هذا المال، وإذا كـان العميل يخشى المخاطر المعنوية، فإنه سيفضل إعادة التأهيل، وإذا ارتفعت تكلفة الفرصة البديلة، فإن العميل ربما يفضـل إنهاء القرض من خلال التصفية أو تمكين البنك من الـرهن لبيعه، أما إذا كانت المخاطر المعنوية والناشئة عـن تعثـر العميل أقل من مخاطر تكلفة الفرصة البديلة، فإن العميل قـد لا يفضل إعادة التأهيل وربما يقارن فيما بين استيلاء البنـك على الرهن أو التصفية، وإذا ما حدث العكس فإنـه يفضـل خطة إعادة التأهيل، إمـا عـن طريـق إعـادة التفـاوض أو الحصول على ضخ جديد من البنك متمثل في الحصـول على ائتمان إضافي.

ويتفق Linder, ١٩٩٣ مـع كـل مـن Geppart & karels, ١٩٩٢ في أهمية الدور الإيجابي والرئيسي للعميـل المتعثرة في معالجة تعثره، بينما يتفق كـل مـن Gressy ١٩٩٦ مع كل من Geppart & Karels, فـي الخيـارات المتاحة للبنك في التعامل مع الديون المتعثرة في ظل قواعـد

عامة، ويتفق معهم كل مـن عـوض، ١٩٩٧، والمكـاوي، ١٩٩٧، والخضيري، ١٩٩٦.

٣/٤ مدخل التعامل مع الـديون المتعثـرة للشـركات ذات الطبيعة الخاصة (*):

يقول Gilson, et al, ١٩٩٠, p. ٣١٥ إن هناك دوافـع أساسية للشركات المتعثرة ماليا لإعادة جدولة ديونها سـرا، بدلاً من خوض طريق الإفلاس الرسمي، وأن الشركات التي تفضل إعادة جدولة ديونها سرا، هي تلك الشـركات التـي تمتلك أصول غير ملموسة أكثر أو أن النسبة العظمـى مـن أصولها معنوية مثل شهرة المحل، فـرص النمـو، الإدارة، الاحتكار، فضلاً عن أنها مدينة لعدد محدود مـن البنـوك،

(*) يفرق Gilson, et, al, بين التكلفة المباشرة وغير المباشـرة للشركات المتعثرة حاليا، فالأولى هي تكلفة عمليات خارجـة مـن الصندوق مثل رسوم الخدمات القانونية والاستثمار البنكي، وتشمل الثانية جميع التكاليف الأخرى المتصلة بإشهار إفلاس المنظمـة أو إعادة هيكلة الدين فقد تنشغل الإدارة بالتقاضي عن فرص مربحـة للاستثمار نظرا لانشغالهم بالتعامل مع الدائنين أو المحكمة، كمـا تشمل التكلفة غير المباشرة قيمة الوقت الذي أنفقه المديرون فـي مثل تلك التعاملات أيضا.

وغالبا مثل شهرة المحل، فرص النمو، الإدارة، الاحتكـار، فضلاً عن أنها مدينة لعدد محدود من البنوك، وغالبا ما تنجح الشركات في التفاوض لإعادة جدولة ديونها طبقًا لما سـبق، إلا أن هناك عاملين للاختيار فيما بين إشهار الإفلاس وبـين إعادة التفاوض سرا وهما:

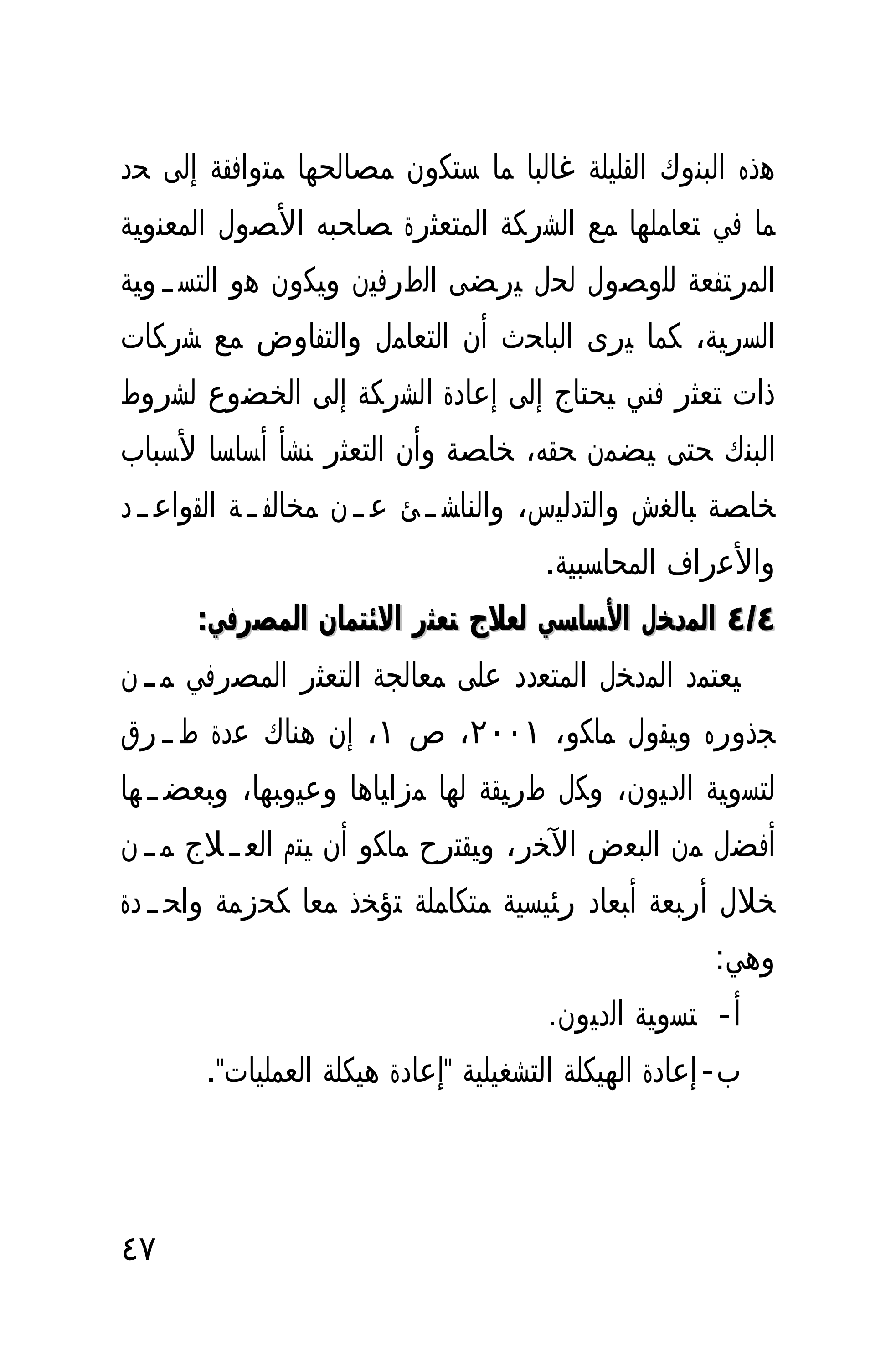
١- استفادة كل الأطراف المؤثرة (مساهمين – دائنـين) بشكل جماعي من التسوية خارج المحكمـة، بينمـا إعادة التفاوض سرا تكون تكلفته أقل من تكلفة إشهار الإفلاس، وطبقًا لمفهوم البديل الأقل تكلفة، فإن القيمة الناتجة للمنظمة ستكون أعلى ويمكن إعادة جدولـة الديون، بشروط تجعل الجميع فـي حالـة أفضـل، ولا شك أن دوافع الدائنين للوصول إلى تسوية سرية سوف ترتفع، نظرا لقيمة الوفر الاقتصادي المتوقـع للتكلفة نتيجة التعاقد على التفاوض.

٢- سيتم تبني بديل التكلفة الأقـل إذا وافـق أصـحاب المطالبات فقط على كيفية اقتسام الوفر الاقتصـادي في التكلفة، ومحاولة التسوية السرية تكـون أكثـر احتمالاً للفشل إذا كان لدى الدائنين كـأفراد دوافـع

أقوى للمطالبة بمعاملة تفضيلية أكثر بموجب خطـة إعادة جدولة الدين.

بينما يشير كـل مـن Bereish & press, ١٩٩٥, pp. ٣٥٣ – ٣٣٧ إلى أن الشركات التي تعاني من تعثـر فنـي، وراغبة في إعادة التفاوض اللاحق لهذا التعثر الفني، غالبا ما تتضمن إعادة التفاوض ثلاثة تغيرات أساسية فـي شـروط العقد، أولهما ظهور اتفاقات إضافية وذلك لفرض قيود جديدة على الأقراض وقيود على رأس المال، وإذا ما أدت الاتفاقات الإضافية إلى زيادة سيطرة المقرضين، فإن ذلك قـد يلقـى قبولاً من المساهمين لتحجيم حجرية الإدارة إذا مـا تعثـرت المنظمة، وثانيهما وضع أسعار فائـدة متزايـدة، وثالثهمـا تناقص المبالغ المسموح باقتراضها.

ويرى الباحث أن التعامل مع الائتمان المصرفي المتعثـر في الشركات ذات الطبيعة الخاصة يحتاج إلى تعامل من نوع خاص حتى لا تفقد الشركة رأسـمالها والمتمثـل النصـيب الأكبر منه في أصول معنوية غير ملموسة قد تفقدها الشركة في حالة الإفصاح عن تعثرها، وفي ظل أن تكون هذه الديون لعدد قليل من البنوك، حتى لا ينتشر خبر التعثر، فضلاً عن



هذه البنوك القليلة غالبا ما ستكون مصالحها متوافقة إلى حد ما في تعاملها مع الشركة المتعثرة صاحبه الأصول المعنوية المرتفعة للوصول لحل يرضى الطرفين ويكون هو التسوية السرية، كما يرى الباحث أن التعامل والتفاوض مع شركات ذات تعثر فني يحتاج إلى إعادة الشركة إلى الخضوع لشروط البنك حتى يضمن حقه، خاصة وأن التعثر نشأ أساسا لأسباب خاصة بالغش والتدليس، والناشئ عن مخالفة القواعد والأعراف المحاسبية.

٤/٤ المدخل الأساسي لعلاج تعثر الائتمان المصرفي:

يعتمد المدخل المتعدد على معالجة التعثر المصرفي من جذوره ويقول ماكو، ٢٠٠١، ص ١، إن هناك عدة طرق لتسوية الديون، وكل طريقة لها مزاياها وعيوبها، وبعضها أفضل من البعض الآخر، ويقترح ماكو أن يتم العلاج من خلال أربعة أبعاد رئيسية متكاملة تؤخذ معا كحزمة واحدة وهي:

أ- تسوية الديون.

ب- إعادة الهيكلة التشغيلية "إعادة هيكلة العمليات".

ج- إيقاف وحذف الأنشطة الأقل ربحية أو التـي تحقـق خسائر.

د- تخفيض العمالة وتخفيض النفقات الأخرى.

ويستطرد ماكو في اقتراحه للعلاج أن أفضل طرق علاج التعثر هو إصدار أسهم جديدة، مع بيع الأنشطة والأصـول غير الجوهرية، لتسديد الديون، ويلي ذلك في الأفضلية قيـام الدائنين بتحويل الدين إلى أسهم أو إلى سندات قابلة للتحويل ذات ربحية أقل، ولتجنب المخاطر المعنويـة يجـب علـى الدائنين ألا يفكروا في شطب الديون إلا بعد أن يستنفدوا كافة الاحتمالات الأخرى، وأن يحصلوا على بعض الأدوات مثل الأسهم أو الضمانات أو الخيارات والتي تمكنهم من المشاركة في أية عملية تحصيل للديون، ويجب الانتباه إلى أن ملكيـة الدائنين للأسهم قد تؤدي إلى توليد مخاطر معنويـة أخـرى يجب التحوط ضدها.

ويمكن قبول تمديد أجل الدين بشرط ألا يكون لذلك تأثير يشبه تحويل الدين إلى سندات دون أن يحصل الدائنون على حقوق حائزي الأسهم، كذلك يمكن قبول خفض الفائدة إلى ما هو أقل مع مراعاة معدل المخاطرة، ما دام أصل الدين سيتم

سداده، إلا أنه ينبغي على الحكومات ألا تشجع خفض الفائدة الذي يعطي ميزة تنافسية دون وجه حـق، وأن تحـول دون تصفية الشركات المخادعة، وينصـح مـاكو بأنـه يجـب تخصيص احتياطات للقروض تعكس بصورة ملائمـة آثـار القيمة الحالية للتخفيض في معدل الفائـدة أو تمديـد الأجـل أو أية عمليات أخرى لإعادة الجدولة أو التحويل من الـديون للأسهم وأي شطب للديون، كما يجب عليهم الاحتيـاط ضـد الخسائر المحتملة على المتبقي من الدين بناء على المعـايير الدولية للعمليات الآجلة.

ويرى الباحـث أن هـذا المـدخل للحـل يتعامـل مـع المشروعات ذات التعثر المؤقت أو القابل للعلاج، ولهذا فهو يقدم حلاً يساعد المتعثرين على الخروج من النفـق المظلـم على أساس تعديل شروط العقد.

(الالتزامات)، وتعظيم قـدرة المتعثـرين علـى الوفـاء بالالتزامات، فضلاً عن فرض إرادة الـدائن علـى المـدين بإلزامه بالقيام بهندسة أصوله، كما يتعامل هـذا الحـل مـع تصحيح الهياكل التمويلية للمتعثرين من خلال مبادلة الـديون بالملكية لمساعدتهم في الاستمرار والبقاء، كما يرى الباحـث

أن هذا الحل يقدم مجموعة مـن البـدائل كإصـدار أسـهم أو سندات أو كلاهما معا، مع تقديم مجموعة مـن النصـائح سواء للمقرضين أو للجهـات المصـرفية المسـئولة علـى المستوى الكلي.

خامسا: علاج الائتمان المصرفي المتعثر مـن وجهة نظر العملاء:

يقدم الباحث في هذا الجزء كيفية التعامل مـع الائتمـان المصرفي المتعثر من وجهة نظر العميل وتعكس وجهة نظر هذه الظروف والمتغيرات التي تحيط بالعميل المتعثر وطريقة تفكيره للخروج من هذه الأزمة في ظل تقييم تجربة تايلاند.

١/٥ المتغيرات المحيطة بالعملاء المتعثرين:

يصف ٣٠ – ١٩ .Kittikulsingh, ١٩٩٩, pp الاقتصاد الذي يعمل في ظله هؤلاء المتعثرين بمـا يسـمى اقتصـاد الفقاعة، والديون المتعثرة كالنفخ في النار، والحالـة العامـة يصفها باليأس: الدفاع أو الاستراتيجية، ولدى العملاء مشاكل مالية ولدى الممولين ذعر، ثم قامت البنوك بإرغام المتعثرين بسداد ما عليهم من قروض دولارية، بسدادها بالعملة المحلية

بسعر الصرف الجديد بعد تعويم العملة المحلية، ورفع سـعر الفائدة في الأجل القصير على تلك الديون المحولة.

ويضيف kittikulsingh, أن الحفاظ على العلاقـة مـع البنك من قبل العملاء أصبح شيئًا مكلفًا، وبات من الشائع أن يحتفظ العملاء بنوعين من السـجلات أحـدهما للمسـاهمين والآخر لمصلحة الضرائب، وأصـيبت البنـوك بالعصـبية وكانت تقوم بتجميد ائتمان أي عميـل لمجـرد الإشـاعات أو لمجرد سماع أنباء سيئة عنه، ولهذا قام العمـلاء بتقـديم سجلات حسابات أخرى للبنوك تقابل توقعـاتهم، وأصـبحت البنوك في حالة مقاومة، وانشغلت الإدارات القانونية بها في إرسال الإنذارات القضائية للعملاء، وفي الوقت ذاتـه فـإن الاقتصاد التايلاندي كان محبطًا لوسائل علاج التعثر بسبب:

١- عدم توافر العنصر البشري القادر على تنفيذ خطـط إعادة جدولة الديون المتعثرة.

٢- تصفية العديد من الشركات الغير قابلـة للاسـتمرار واستحالة إعادة هيكلتها.

٣- إدراك الشركات الأخرى أن ما تم في البند ٢ يعتبر مؤامرة عليها من جانب المؤسسات المالية، وقاومت ذلك بطرق مختلفة.

ويرى الباحث أن المتعثرين يعملون في ظل متغيرات تتسم كلها بأنها ضمن التهديدات، وأصبح الفناء (الانحدار) يهدد الجميع، فعلاً هي حالات تعثر مزمنة، ومن يقترب منها قد يحرق، من خلال نفخة في هذه النار المشتعلة.

٥/ ٢ كيف تعامل المتعثرين مع ديونهم المتعثرة؟

١- التزامات لضمان الاستمرار في العمل مرتبة حسب الأهمية.

أ- دفع الأجور للعمال.

ب- تسليم طلبيات عملاء التصدير لضمان شحن المنتجات حسب ما تم التعاقد عليه.

ج- التزام تجاه العملاء المحليين وموردي المواد الخام لضمان استمرار مصانعهم في العمل.

٢- التزامات يمكن تأجيلها رغم أهميتها وهي:

أ- التزام تجاه المؤسسات المالية التي أبدت استعدادها للاستمرار في التعامل معهم.

ب- التزام تجاه المؤسسات المالية التي رغبت فقـط فـي استعادة أموالها دون العمل معهم.

ج- دفع وتوزيع أرباح على حملة الأسهم في حالة تـوافر أموال بعد مواجهـة الالتزامـات الخمسـة السـابقة بالترتيب.

كما يضيف Kittikulsingh أن هؤلاء المتعثرين طالبوا البنوك بالوقوف إلى جانبهم والتوصل لحلـول وسـط، مـع منحهم وقتًا أطول للسداد، وعلى الجانب الآخر أدركت البنوك أن كل يوم تأخير كان يمثل تكلفة عليها، فضلاً عن تخوفهـا من الوقوع في شرك الديون غير المـدرة للعوائـد، ورأت البنوك أن المخرج من هذا هو تخفيض سعر الفائـدة، إلا أن البنك المركزي كان يرفض هذا الحل، ويعتبر ذلك تهربا من قبل البنوك من بند القروض غير المدرة للعوائـد، والحـل الوحيد الذي كان يقترحه البنك المركزي هو إعـادة جدولـة الديون بموجب خطة يوافق عليها أغلب الدائنين، وأطلق على هذه الخطة، خطة إعادة جدولة الديون، وكان مضمونها أنها الوسيلة المنطقية لحل الموقـف المعقـد بـين المقرضـين والمقترضين.

ويرى الباحث أن موقف العملاء المتعثرين كان له بعدين أساسيين وهما البعد الأول وهو خاص بالخوف مـن الآثـار الاجتماعية المدمرة للتعثر والإفلاس والمتمثلة في زيادة نسبة التعطل وفقدان مورد للعملات الصعبة المتمثل في التصدير، ويتعلق البعد الثاني برغبة المتعثـرين القويـة فـي البقـاء والاستمرار وسداد ما عليهم من ديون، وذلك كله فـي ظـل متغيرات تمثل بالنسبة لهم تهديدات في أغلبها.

٥/ ٣ موقف الحكومة نحو المتعثرين:

يوضح Kittikulsing أن الحكومة ممثلة في بنك تايلاند قامت في سبتمبر ١٩٩٨ بتشكيل لجنة لإعادة جدولة وهيكلة الديون، وكان أول أعمال هذه اللجنـة هـو الضـغط علـى المؤسسات المالية لتضغط بدورها على العملاء، وذلك لتنفيذ إعادة جدولة الديون تحت إشرافها، ومقاضاة وإشهار إفـلاس الشركات التي لا تستجيب لهذا وكان هدف الحكومة وضـع البنوك وعملائها تحت ضغط بنك تايلاند للتوقيع على جدول زمني لمدة ستة شهور لإجراء عملية إعادة جدولـة الـديون خارج النظام القضائي، ولم ترضـى الخطـة وإجراءاتهـا الأطراف المعنية، فقد قاوم كل من المدينين والـدائنين هـذه

الخطة، بسبب الإجراءات القضائية التـي تقضـي بـإفلاس الشركات في أحوال معينة، إلا أن موقف بنك تايلانـد كـان حازما، مما جعله يكسب الموقعة، وقامـت جميـع البنـوك المحلية والأجنبية بالموافقة، كما وافق على ذلك ٨٦٠ شركة متعثرة.

ويرى الباحث أن موقف الحكومة كان حازما تجاه حالات التعثر، كما يرى الباحث أن سبب هذا التشدد ربمـا يكـون راجعا إلى تخوف الحكومة من انهيار اقتصادها والناشئ عن عدم السداد وهروب الاستثمارات الأجنبية وعودتها إلى حيث أتت، خوفًا من شيوع الفوضى الاقتصادية.

٥/ ٤ متطلبات تبني مفهوم علاج الائتمـان المتعثـر مـن وجهة نظر العملاء:

لا شك أن علاج الائتمان المتعثـر مـن وجهـة نظـر المتعثرين يتطلب توافر بعض المقومـات الأساسـية التـي تضمن أن يخرج الجميع بأقل خسائر ممكنة وتحقيق مكاسب متقاربة، في ظل توافر النية الصادقة في مساعدة كل طرف للأطراف الأخرى، ويوضـح Kittikulsing أن متطلبـات تبني موقف المتعثرين يتطلب الآتي:

١- التنبؤ بالنمو الاقتصادي العام ولصـناعات محـددة، والتنبؤ بمعدل النمو في الدخول المستهدفة.

٢- تحديد المستوى الثابت من الدين، ويتم هذا بناء على مستوى سعر الفائدة وعدد السنوات المسـموح بهـا لسداد الديون.

٣- القدرة على البقاء والاستمرار، إذ ينظر إلى القابليـة للاستمرار والبقاء من خلال ربحية الشركة، والتـي يتم تحديدها كما يلي:

أ- في ظل الظروف الطبيعيـة فـإن الأربـاح تغطـي المصروفات والإهلاكات وخدمة الـدين والضـرائب ويتبقى جزء من الأرباح للمساهمين.

ب- تغير شروط الاستمرار والبقاء بعد الأزمة نوعا مـا، والشركات ذات الـديون المتعثـرة، أصـبحت هـي المرشحة الأولى للاستمرار لأنها اسـتطاعت سـداد جميع مصروفاتها بما فيها الفوائد على القروض.

ج- الشركات التي لم تستطع حتـى أن تغطـي تكـاليف التشغيل كانت غير قادرة للاستمرار والبقـاء بشـكل

مؤكد وكان عليها إما تخفيض تكاليفها وإما التوقـف عن العمل.

د- تعريف الحل الوسط للبقاء والاستمرار أصبح متاحـا وهو إعادة جدولة الديون حتـى يمكـن أن تسـتعيد الشركات قدرتها على الاستمرار.

ويضيف Kittikulsingh, أن هنـاك بعـض القضـايا والمشاكل التي يثيرها هذا العلاج، وتتمثل في:

١- قضية تحليل ناتج التصفية: فقد أظهرت النتائج أن قيم التصفية أقل بكثير مما قدرة واعتقده الـدائنون والمدينون، فضلاً عن اسـتغراق التصـفية عـدة سنوات حتى يصبح الدين ميتًا ووقتها يصبح تقييم الأصول متقادما ومتأخرا للغاية.

٢- قضية معدل الخصم: عندما يتم سداد القرض على فترة من ١٠ – ٢٠ سنة يصبح من المفيد التنبـؤ بمعدلات الفائدة في المستقبل كأساس لتحديد معدل الخصم، والذي سيستخدم فـي خصـم التـدفقات النقدية المستقبلية، لتحديد صافي القيمة الحالية لتلك التدفقات لمقارنتها مع قيمة التصفية، هذا ولم يتفق

بنكان على نفس معدل الخصم، مما أدى إلى تعقد عملية إعادة الجدولة.

٣- قضية سياسة قص الشعر Hair Cut: ويقصد بها الخصومات الهائلة التي قدمتها البنـوك الأجنبيـة مقابل استرداد أموالها المدفوعة، فقد وصلت تلـك الخصومات إلى ٧٥ % من أصل الـدين، نظـرا لأن البنوك هذه كانت تبحث عن مخـرج سـريع لها.

ويرى الباحث مراعاة المتغيـرات المحيطـة بـالعملاء المتعثرين، ومحاولـة الوقـوف بجـانبهم طالمـا أن ذلـك سيساعدهم على الخروج من المأزق، حتى يتمكنوا من تكوين مواقف إيجابية، لمساعدتهم في المساهمة في الاقتصاد وتفادي الأبعاد الاجتماعية للإفـلاس والتعثـر، طالمـا أن هـؤلاء المتعثرين ما زالوا يدفعون أجور العمال وثمن شراء الخامات وتصدير منتجاتهم، في ظل حكومة قوية حازمة تفرض مـا تراه صالحا للجميع، خاصة إذا صاحب هذا انخفاض العملـة المحلية مما يساعد على زيادة التصدير.

سادسا: معالجة التعثر المصـرفي الجمـاعي (شركات إدارة الأصول):

أصاب التعثر المصرفي الجماعي العديـد مـن الـدول، وأصبح ظاهرة تعاني منها تلك الدول، وأثـر هـذا التعثـر الجماعي تأثيرا ملموسا سواء على تلك الدول، أو على حركة التجارة الدولية، وقد تنبهت الدول إلى هذه الظاهرة وأسبابها وتعاملت معها بنوع من الحكمة، وكانت كل دولة تحاول أن تجتهد لحل مشكلة الديون المتعثرة، وفي الوقت ذاته حاولـت كل دولة الاستفادة من تجارب غيرهـا مـن الـدول، وقـد انزعجت المؤسسات الدولية الخاصـة بالتمويـل والتنميـة، وأدلت بدلوها لمساعدة تلك الدول في الخروج من هذا النفـق المظلم.

٦/ ١ الإطار العام لمواجهة التعثر الجماعي:

يقول Borish, et., al., ١٩٩٥, p. ٥ إن الدول التي في طور التحول الاقتصادي في حاجة ضرورية للـتخلص مـن الديون المعدومة أو المتعثرة، وذلك من خلال عـدة مـداخل تتمثل في إعادة رسملة البنـوك، وإعـادة جدولـة الـديون المتعثرة، ومبادلة الديون بالملكية، وأخيـرا بيـع القـروض

والأصول. ويفضل .Borish, et., al الحل الذي يعتمد على إعادة جدولة القروض إذا ما كان ذلك يصاحب برامج توسيع قواعد الملكية، وإن كان هذا الحل قابله الكثير من المشـاكل بسبب ضعف الإطار التشريعي والإجرائي للدول.

ويحتوي العلاج من خلال مبادلة الديون بالملكية لتخفيض قيمة الديون على مخاطر عالية بسبب المغـالاة فـي قيمـة الأصول بناء على هذه المبادلة، ولهذا ينبغي تعديل معامـل كفاية رأس المال، ولتجنب ما تتعرض له الودائع من مخاطر فإن السلطات ستطاب من البنوك خلق رسملة منفصلة لإدارة المحفظة والملكية أو الأسهم المتحصل عليها عـن طريـق المبادلة، ويرتبط الحل الخاص ببيـع القـروض الأصـول بالخيارات، إلا أنـه يسـتخدم علـى نطـاق محـدود فـي الاقتصاديات المحولة، نظرا لضـعف أو غيـاب الأسـواق الثانوية.

ويختتم .Borish, et., al اقتراحه للعلاج بوضع إطـار عام حاكم لهذه الحلول بقوله إنه ينبغـي أن تتـوافر البيئـة الصحية لضمان نجاح الحلول فضلاً عن التوجهات المشتركة

فيما بين البنوك والشركات من خلال التوجه بآليات السـوق، وتدعيم الطاقة المؤسسية للفحص والمراجعة.

بينما يرى كل مـن Fischer & Reisen, PP. ٢ – ١٠ أن الخطوة الأولى لأي حكومة لحل مشكلة الديون المعدومة أو الرديئة تتمثل في تحديد مدى الأضرار أو الخسائر التـي نشأت عنها، إلا أن نقص البيانات والمعلومات عن الـديون غير المدرة للعوائد يعتبر عائقًا رئيسيا لهذا، ومع ذلك فـإن فشل البنوك في تحديد قيمة الديون المتعثرة يولد الكثير مـن المشاكل، وبعد ذلك تأتي الخطوة الثانية في الاختيار فيما بين التصفية أو إعادة هيكلـة المؤسسـات الماليـة ذات الصـلة بالديون المتعثرة ويتوقف هذا على:

١- الإطار التشريعي للدولة.
٢- قيمة الخسائر التي ظهرت.
٣- حجم وهيكل النظم المصرفية.
٤- ضعف أو قوة التمويل الحكومي.
٥- التدعيم الحكومي للبنوك إذا ما فشلت الشركات فـي الوفاء بالالتزامات بعد الجدولة.

٦/ ٢ شركات إدارة الأصول المتعثرة:

يقول Woo, ٢٠٠٠. P. ١, إنه من الضروري تصـميم السياسات الفعالة لإدارة الأصول وذلك لاحتواء أي تـدهور محتمل أكثر في نوعية وجودة الأصول، والتوصل إلى حـل لمشكلة الائتمان المصرفي المتعثر، وقد كان السبيل في هـذا هو إنشاء شركات إدارة الأصول وتطوير أطر العمل لتسوية الديون خارج المحكمة.

ويقصد بشركات إدارة الأصـول أنهـا كيانـات عامـة أو خاصة مهمتها تسهيل إعادة الهيكلة وتولي إدارة الأصول وتعظيم استعادة الأصول، كما يقصد بسياسة إدارة الأصـول أنها أي إجراءات قانونية أو وسائل فنية تيسر هـذه العمليـة وتتمثل أهم الإجراءات لإدارة الأصول فيما يلي:

١- بيع الأصول: وهنا لا بد من وجود سوق لهذا في ظل عدم التأثير السلبي على السـعر أو الطلـب أو العرض لسوق تلك الأصول.

٢- الاسترداد: ويقصد بها تحريك الدعاوى القانونيـة لاستعادة جزء أو كل الأصل بالاستيلاء والتصفية.

٣- إعادة الجدولة: ويقصد بها المفاوضات التي تساعد المقترض على تدعيم موقفه حتـى يـتمكن مـن السداد.

٤- الشطب: حيث يتحمل مالك الأصل خسارة تعـادل قيمة الأصل الدفترية ويحذف من الميزانية، ويـتم اتخاذ هذا الإجراء عندما تكـون تكلفـة اسـتعادة الأصل أو صيانته تزيد عن قيمته.

وهناك العديد مـن القواعـد الأساسـية لشـركات إدارة الأصول في تيسير إعادة الهيكلة، ومعدل الاسترداد المرتفـع للديون المتعثرة، واتخاذ قرار سـريع حتـى يمكـن إعـادة تخصيص الموارد، وأخيرا تطبيع أسواق الأصول، بمعنى أن تكون آليات الأسواق هي الأساس في تحديد قـيم الأصـول، وتحتاج السياسـات الفعالـة لإدارة الأصـول العديـد مـن المتطلبات الأساسية، كالنظام القانوني الفعال، والإطار المالي والتنظيمي والإشراف السليم، وإطار ضرائب محايد، وأخيرا مناخ اقتصادي مستقر وذات شفافية.

ويضـيف woo, ٢٠٠٠, P. ١. أن التصـميم الأمثـل لشركات إدارة الأصول يحتاج إلى تـوافر مجموعـة مـن

الأسس الواجب توافرها، وذلك لزيادة كفاءة وفعاليـة تلـك الشركات، وهـي الإطـار القـانوني، والتنظيمـي، والأداء المركزي مقابل لا مركزية الأداء (ففي أندونيسـيا وماليزيـا وكوريا وتايلاند توجد وكالات إعادة هيكلة مالية لا مركزية)، (بينما في دول أخرى شركات إدارة الأصول مركزية تقـدم خدماتها للجميع)، ثم الرقابة، واختيار الأصـول المنقولـة، وتصميم هيكل الحوافز، ونظم تسـعير الأصـول المنقولـة وإدارة الأصول، وإدارة الأصول والتخلص منهـا، وتـوفير السلطات القانونية، وحل المشاكل الضرائبية.

ويضيف woo أن هناك ضرورة أساسية لشـركات إدارة الأصول وذلك لتخفيض التكلفة المالية للتعامل مـع الـديون المتعثرة، وذلك لتعظيم قيمة المؤسسات المالية المعاد هيكلتها نتيجة الديون المتعثرة، وكان الاقتراح المطروح هو فصـل الأصول الجيدة للمؤسسات المتعثرة عن الأصـول الرديئـة (المتعثرة)، وأنه يجب تأسـيس شـركات لإدارة الأصـول باعتبارها أوعية ناقلة لتولي إدارة الأخيرة، وهنـاك حجـج مؤيدة للفصل في محفظة القروض إذ أنها تؤدي إلى تقسـيم الجهود، وتيسير عملية التقييم، وتوفير قوى بشرية متخصصة

ذات كفاءة تؤدي إلى تعظيم اســترداد الأصــول، وتحســين القدرة على التفاوض.

كما يوضح woo أنه عندما يفشل المــدين عــن الوفــاء بالتزاماته عند استحقاقها، فإن نظام الإفلاس يــوفر للــدائن وأحيانًا للمدين، حق الاختيــار فــي البــدء أمــا بالتصــفية أو بإجراء إعادة التأهيل وذلك في غالبية الــدول، ويفضــل الدائنون غالبا إعادة التأهيل عندما تكون إعادة هيكلة العمليات التشغيلية أو المركز المالي للمدين سوف تمكن الــدائن مــن استرداد أكثر مما يتوقع من خلال التصفية، كمــا أن إعــادة التأهيل تخدم المصالح الاجتماعية بشكل أوســع كالمحافظــة على وظائف العاملين، وتوجد ثلاث طرق مختلفــة لإعــادة تأهيل الديون:

١- إعادة الهيكلة التنظيمية أو تصفية الشركة بإشراف المحكمة.

٢- إعادة الجدولة علــى أســاس التفــاوض خــارج المحكمة بين الدائنين والمدينين.

٣- إعادة الهيكلة على أساس التفاوض خارج المحكمة في إطار مركزي بإجراءات ومبادئ ثابتة.

ويطلق على الطريقتين الأخيرتين "التسـوية الاختياريـة" وهما المفضلتان من جانب الدائنين والمدينين، لأن الطريقـة الأولى تستغرق وقتًا طويلاً، أما بالنسبة للطريقة الثانية فإنـه ينبغي توافر الرغبة في الجدولة للعملاء والتفـاوض معهـم، وقد لا تصلح هذه الطريقـة إذا تعـدد الـدائنين واختلفـت مصالحهم، وهنا تصبح الطريقة الثالثة هي الأفضل ونقطـة البداية لهذه الطريقة هي التدخل الفعال بشكل أكثـر لطـرف ثالث ليس له مصلحة (سمسار أمين) وهي وظيفة يمكـن أن تقوم بها الحكومة أو البنك المركزي الذي يقوم بالتنسيق بين الدائنين للمساعدة في الوصول إلى حل مفيد لجميع الأطراف.

وقد يتم كما حدث في الصين وقال كـل مـن Bonn & Huang, ٢٠٠١, PP. ١٩٧ – ٢١٤ إنه يتم تحويل الـديون المتعثرة من محفظة البنوك إلى شركات إدارة الأصول مـن خلال:

١- تحويل بعض القـروض والتـي منحهـا البنـك المركزي للبنوك وحصلت عليها الشـركات ولـم تستطع سدادها إلى شركات إدارة الأصول بمعدل

فائدة ٢,٢٥ % وتم التعامل مع ٤٠ % من قيمـة القروض المتعثرة بهذا الشكل بالصين.

٢- قيام البنوك بنفسها بشـراء السـندات المصـدرة بواسطة شركات إدارة الإصدار والمضمونة مـن وزارة المالية، والتي تستحق عائد ٢,٥ % وهـذه الطريقة تم التعامل بها مع ٦٠ % مـن الـديون المتعثرة.

وتعامل المدخل الأول مع طرفي ميزانية البنك، بينما يدعم المدخل الثاني الجانب الأيمن للبنـك مـن خـلال السـماح لشركات إدارة الأصول سندات حكومية مضمونة.

٦/ ٣ انتقادات لشركات إدارة الأصول:

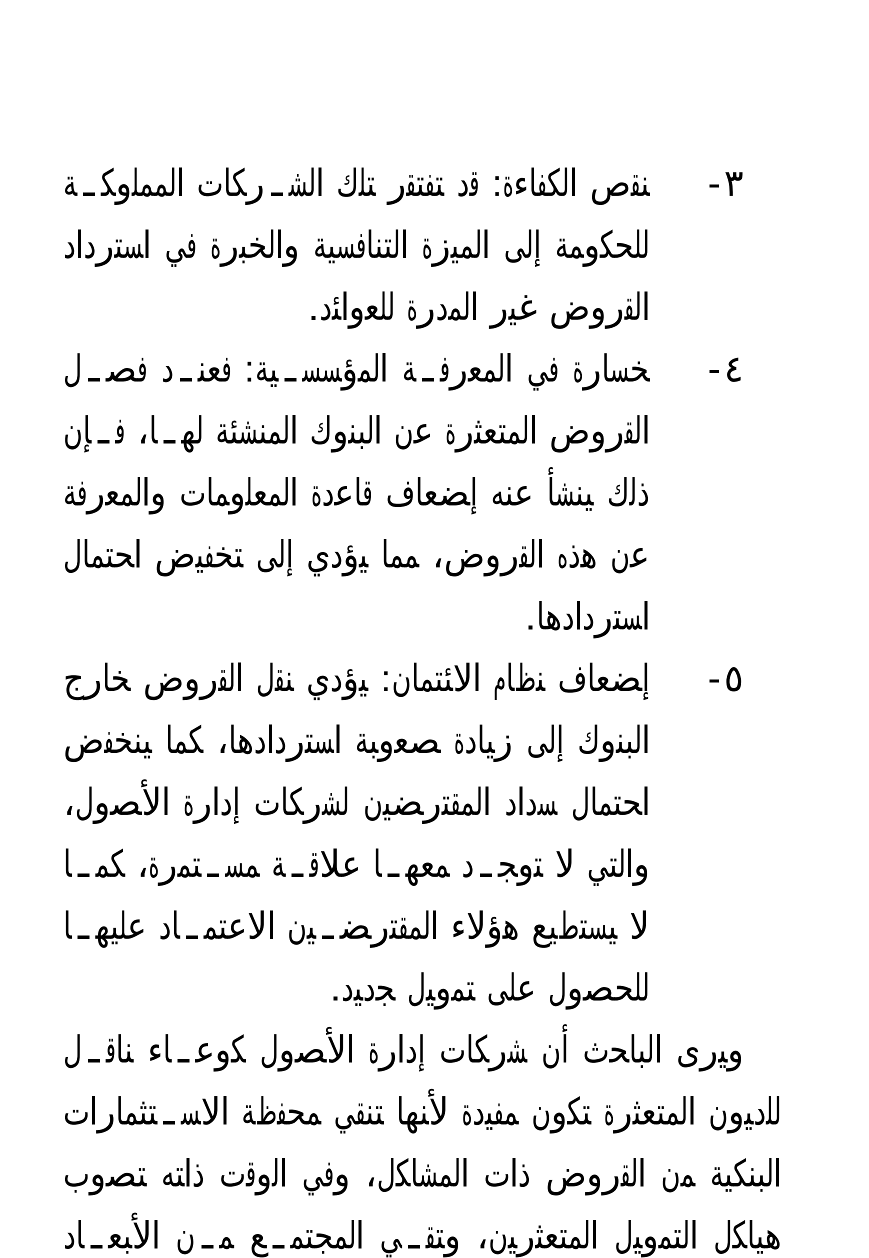
يشير الملخص التنفيذي عن مشاكل الديون التي لا تـدر عوائد بالصين إلى أن تلك الشركات غير مؤهلة للقيام بهـذا العمل، ولهذا انخفضت معدلات التحصيل، مما جعل الحكومة تتحمل تكاليف ضخمة لإعادة الجدولة والتأهيل، كما يوضـح Hardy, ١٩٩٨, P. ١٠ أسباب عدم نجاح تلـك الشـركات بالصين في معاملتها للديون المتعثرة أو تتمثل تلك الأسـباب في نقص وضعف النظم المحاسبية والمراجعة الداخلية، وعدم

انتشار استخدام المراجعة الخارجية، وعدم الكشف عن حقيقة الديون المتعثرة من قبل البنوك أو الدولة، وأخيرا تخلف نظم المعلومات وعدم شفافيتها.

كما يوجه woo, ٢٠٠١, p. ٨ الانتقادات الأساسية التالية والتي تقلل مـن دور شـركات إدارة الأصـول كمخـرج أو كعلاج للائتمان المصرفي المتعثر:

١- صعوبة تثمين الأصول المحولة إليهـا: يصـعب تثمين الأصول بشـكل سـليم، وخاصـة أثنـاء الأزمات المالية، وفي ظل غياب القياس المقـارن للقيمة السوقية للأصول، فإن ذلك قد يؤدي إلـى قيام المتعثرين بتحويل الكثير جدا من أصولهم إلى شركات إدارة الأصول التي ستدفع لهم أكثر مـن اللازم.

٢- التدخل السياسي: يصعب في أحيان كثيرة عـزل إدارة شركات إدارة الأصول المملوكة للحكومـة عن التدخل السياسي والضغوط من المفترضين.



٣- نقص الكفاءة: قد تفتقر تلك الشـركات المملوكـة للحكومة إلى الميزة التنافسية والخبرة في استرداد القروض غير المدرة للعوائد.

٤- خسارة في المعرفـة المؤسسـية: فعنـد فصـل القروض المتعثرة عن البنوك المنشئة لهـا، فـإن ذلك ينشأ عنه إضعاف قاعدة المعلومات والمعرفة عن هذه القروض، مما يؤدي إلى تخفيض احتمال استردادها.

٥- إضعاف نظام الائتمان: يؤدي نقل القروض خارج البنوك إلى زيادة صعوبة استردادها، كما ينخفض احتمال سداد المقترضين لشركات إدارة الأصول، والتي لا توجـد معهـا علاقـة مسـتمرة، كمـا لا يستطيع هؤلاء المقترضـين الاعتمـاد عليهـا للحصول على تمويل جديد.

ويرى الباحث أن شركات إدارة الأصول كوعـاء ناقـل للديون المتعثرة تكون مفيدة لأنها تنقي محفظة الاسـتثمارات البنكية من القروض ذات المشاكل، وفي الوقت ذاته تصوب هياكل التمويل المتعثرين، وتقـي المجتمـع مـن الأبعـاد

الاجتماعية للتعثر، إلا أن ذلك يتطلب شفافية، وسوق ثـانوي نشط، وحكومة قوية تستطيع فرض سيطرتها للصالح العـام، مع توافر المقومات البشرية والمادية القادرة على هذا العمـل وتوافر أموال لتحمل تكلفة العلاج.

٦/ ٤ تطبيقات التسوية الجماعية للديون المتعثرة:

يتفق woo ٢٠٠١. p. ١ مع Mako, ٢٠٠١, p. ١٠ في أن التسوية الجماعية تحتاج إلى المتطلبات الأساسية الآتية:

١- وسيط التسوية:

يعتبر نهج لندن أشهر منهج لتسوية التعثر الجماعي خارج المحكمة خلال العشر سنوات الأخيرة، وهو إطار عمل غير رسمي تم تطويره بواسطة بنك إنجلترا أثناء الكساد في أوائل التسعينات للمساعدة في قيادة وتحريك تسويات الشركات في المملكة المتحدة، وقد كان هذا الإطار هو الأسـاس لتطـوير أطر ممثلة في كوريا، وتايلاند ونهج بـانكوك، وأندونيسـيا (مبادرة جاكرتا) وماليزيا، ويمثل نهج لندن إطار عمل مرن ويمكن الاعتماد عليه وتطبيقه، ويرتكز بالكامل على القبـول الطوعي من جانب المجتمع البنكي وهذا يعنـي أن وسـيط التسوية يحاول التدخل في أضيق الحدود، ويقتصر دوره على

الإقناع ويعبر عن آرائه في تطور عملية التسوية بشكل غير رسمي، إلا أن دور الوساطة الحكومية في دول شرق أسـيا كان أكثر فاعلية ونشاطًا عن ما تم في المملكة المتحدة، كمـا كان الإطار العام أكثر رسمية أيضا.

وتشير تجربة كوريا أنه بموجب اتفـاق إعـادة هيكلـة الشركات تكونت لجنة قياديـة مكونـة مـن ممثلـين مـن المؤسسات المالية لتكون هي المسئولة عن تطبيـق وتعـديل وإنهاء اتفاقات إعادة الجدولة وقامت اللجنة القياديـة بتعيـين لجنة إعادة هيكلة الشركات وهي لجنة تحكيم مسـئولة عـن تقييم مدى قدرة الشركات المرشحة لإعـادة الهيكلـة علـى الاستمرار، والتحكيم وللفصل في الخلافات بـين الـدائنين، وتعزيز قرارات اتفاقية إعادة الهيكلة وتعديل خطط التسـوية المقترحة بواسطة الدائنين المشاركين عند الضرورة، ووضع حوافز إعادة الهيكلة كقانون الإعفاء الضريبي وتقليل الرقابة وقانون الاستثمار المباشر الخارجي، ووضع حوافز سـلبية لمعاقبة من يفشل في الهيكلة.

وتشير تجربة أندونيسيا إلى أن قوة العمل لمبادرة جاكرتا تشترك في تصميم خطط إعادة الهيكلة والمفاوضـات بـين

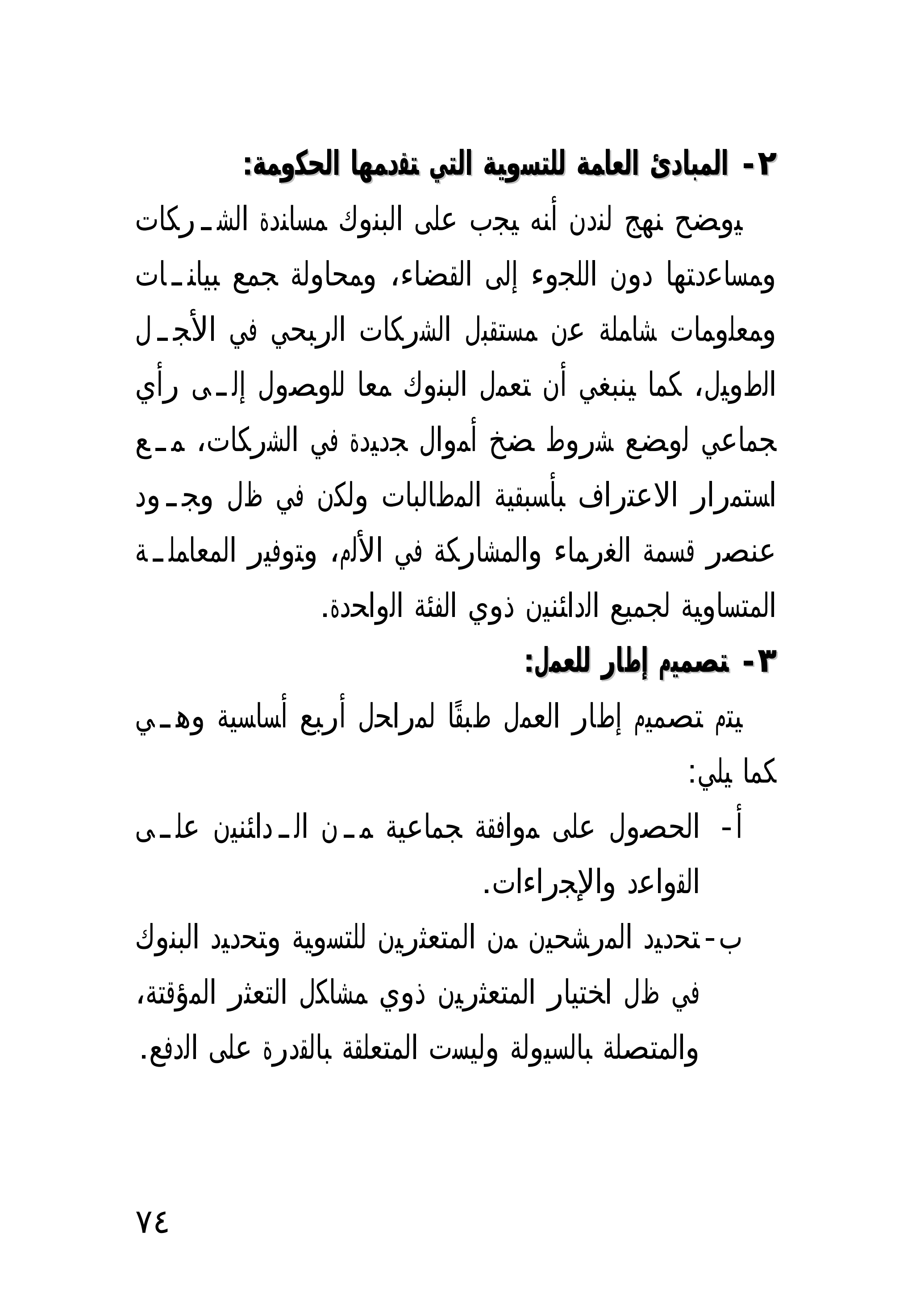
الدائنين والمدينين، كما أنها مخولة أيضا بالتوصـية للنائـب العام بالقيام بتحريك دعاوى الإفلاس ضد المتمـردين مـن المتعثرين، كما تم إنشاء كيانات مشابهة في كل من تايلانـد وماليزيا.

ولا توجد قواعد واضحة محددة لقيام وكـالات الحكومـة بدور وسيط التسوية، وغالبا يتولى البنك المركزي القيام بهذه المهمة، وذلك باعتباره ليس له مصـلحة وبـذلك يكتسـب مصداقية أكبر في السوق ومنعا لتضارب المصالح المحتملة، فإنه يتم فصل إدارة التسويات بالبنوك المركزية عـن إدارة الإشراف المصرفي.

ويوضح Borish, et., al., ١٩٩٥, p. ٥. أن هناك دول أربع أسست وكالات لإعادة هيكلة البنـوك، وذلـك لتنقيـة محافظها، وقامت بعض البنوك بتأسيس وحدات إعادة جدولة القروض، كما يوضح كل من Fisher & Reisen, pp. ١ ٥ – أن ملاك البنوك في ماليزيا والتي عانت من التعثر قـد طالبوا بضخ رأس مال من خلال حقوق الإصدار وقام البنك المركزي بتعزيز هذا الضخ لمقابلة الحد الأدنـى لمتطلبـات كفاية رأس المال ويشيرا إلى تجربة شيلي والتي قامت بشراء

الديون المتعثرة، ومبادلتها بسندات حكومية، وضخ رأس مال جديد من خلال أما مساهمين حاليين أو جـدد أو السـلطات الحكومية، وأخيرا دمج البنوك المريضة في بنوك ذات صحة مالية واقتصادية جيدة وسواء كانت محلية أو أجنبية، ثم قامت بشطب الديون المتعثرة من محافظ البنوك.

ويقول كل من Bonin & Huang, ٢٠٠١, pp. ١٩٧ – ٢١٤ عن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التعامل مـع الديون المتعثرة، إن نصف المحفظة كانت قروض عقاريـة برهن، والباقي عبارة عن قروض في شكل نقد وتأمينـات، ولهذا كانت القروض الغير قابلة للتحصيل حوالي ٣ % منها فقط، ولهذا قامت الحكومة بإنشاء شركات لإدارة الأصـول لفض الاشتباك بين البنوك الدائنة والعملاء المتعثرين، كمـا يوضحا تجربة الصين والتي اعتمدت على إنشـاء شـركات إدارة الأصول لإزالة جزء من الديون المتعثرة من ميزانيـة البنوك، وبيع تلك الديون بخصم من قيمتها في السوق الثانوي وإعادة هيكلة الشركات وتحسين هياكل تمويلهـا، واعتبـار شركات إدارة الأصول أوعية ناقلة للديون المتعثرة.



٢- المبادئ العامة للتسوية التي تقدمها الحكومة:

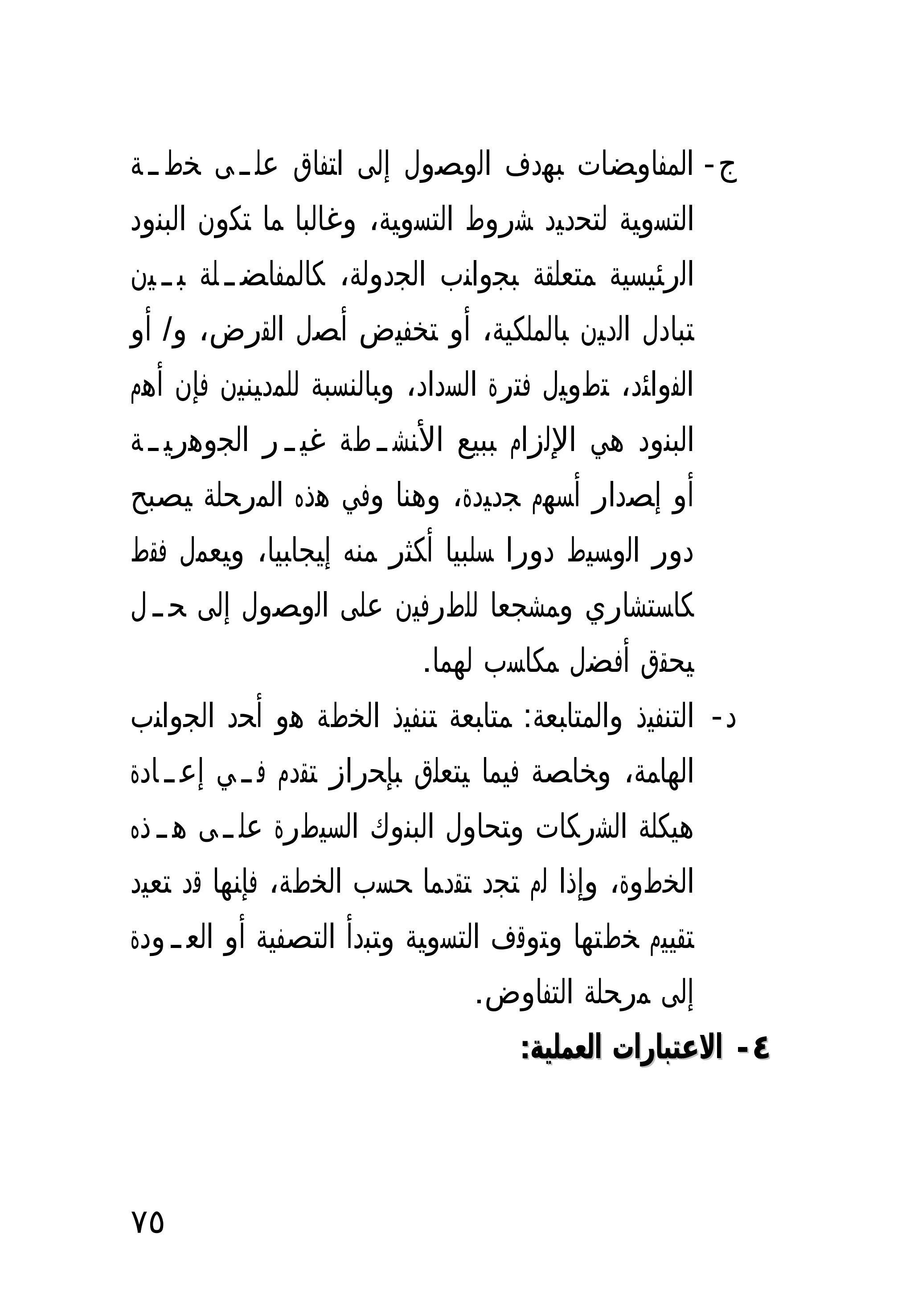
يوضح نهج لندن أنه يجب على البنوك مساندة الشركات ومساعدتها دون اللجوء إلى القضاء، ومحاولة جمع بيانات ومعلومات شاملة عن مستقبل الشركات الربحي في الأجل الطويل، كما ينبغي أن تعمل البنوك معا للوصول إلى رأي جماعي لوضع شروط ضخ أموال جديدة في الشركات، مع استمرار الاعتراف بأسبقية المطالبات ولكن في ظل وجود عنصر قسمة الغرماء والمشاركة في الألم، وتوفير المعاملة المتساوية لجميع الدائنين ذوي الفئة الواحدة.

٣- تصميم إطار للعمل:

يتم تصميم إطار العمل طبقًا لمراحل أربع أساسية وهي كما يلي:

أ- الحصول على موافقة جماعية من الدائنين على القواعد والإجراءات.

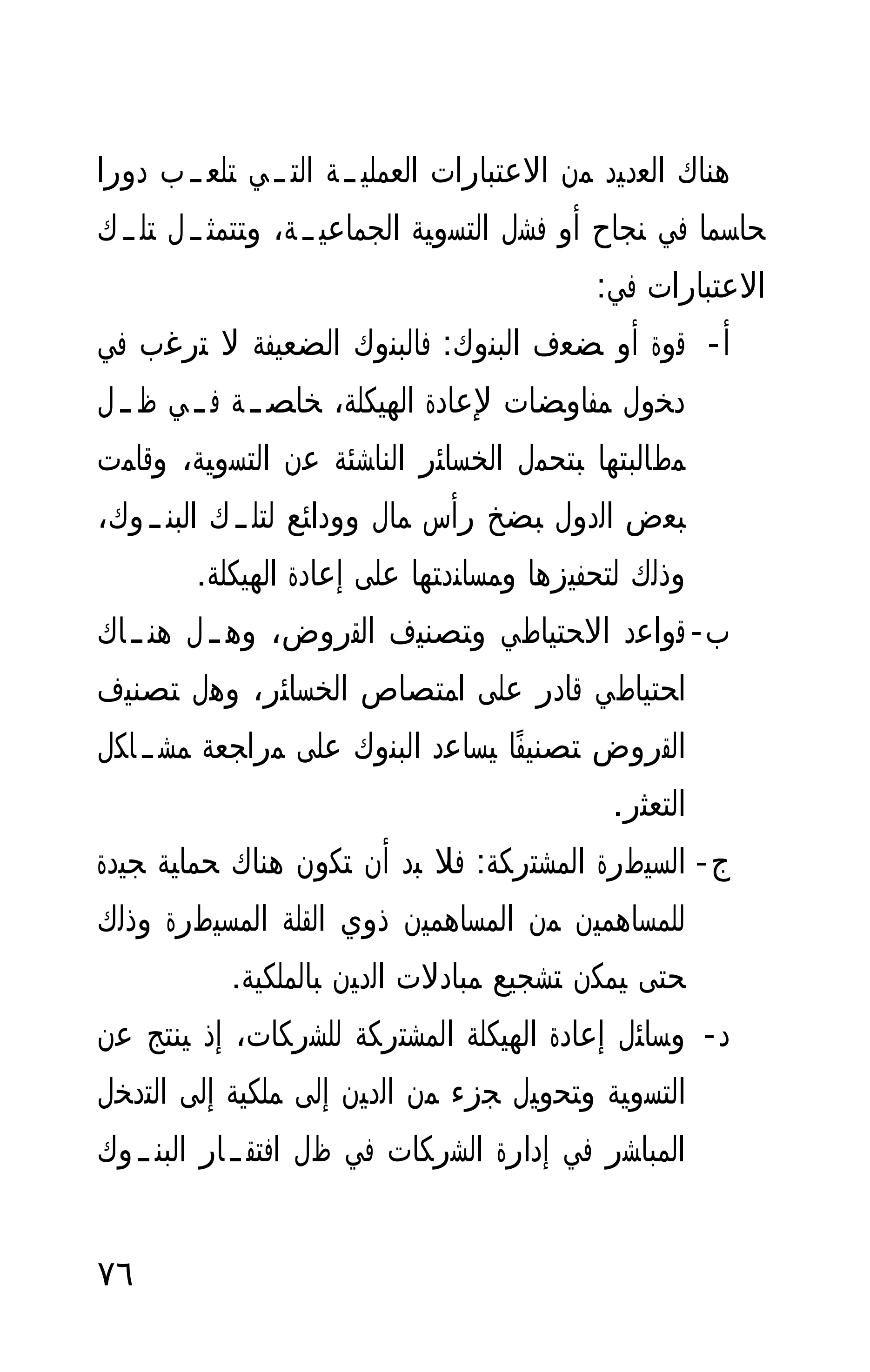
ب- تحديد المرشحين من المتعثرين للتسوية وتحديد البنوك في ظل اختيار المتعثرين ذوي مشاكل التعثر المؤقتة، والمتصلة بالسيولة وليست المتعلقة بالقدرة على الدفع.



ج- المفاوضات بهدف الوصول إلى اتفاق على خطة التسوية لتحديد شروط التسوية، وغالبا ما تكون البنود الرئيسية متعلقة بجوانب الجدولة، كالمفاضلة بين تبادل الدين بالملكية، أو تخفيض أصل القرض، و/ أو الفوائد، تطويل فترة السداد، وبالنسبة للمدينين فإن أهم البنود هي الإلزام ببيع الأنشطة غير الجوهرية أو إصدار أسهم جديدة، وهنا وفي هذه المرحلة يصبح دور الوسيط دورا سلبيا أكثر منه إيجابيا، ويعمل فقط كاستشاري ومشجعا للطرفين على الوصول إلى حل يحقق أفضل مكاسب لهما.

د- التنفيذ والمتابعة: متابعة تنفيذ الخطة هو أحد الجوانب الهامة، وخاصة فيما يتعلق بإحراز تقدم في إعادة هيكلة الشركات وتحاول البنوك السيطرة على هذه الخطوة، وإذا لم تجد تقدما حسب الخطة، فإنها قد تعيد تقييم خطتها وتوقف التسوية وتبدأ التصفية أو العودة إلى مرحلة التفاوض.

٤- الاعتبارات العملية:



هناك العديد من الاعتبارات العمليـة التـي تلعـب دورا حاسما في نجاح أو فشل التسوية الجماعيـة، وتتمثـل تلـك الاعتبارات في:

أ- قوة أو ضعف البنوك: فالبنوك الضعيفة لا ترغب في دخول مفاوضات لإعادة الهيكلة، خاصـة فـي ظـل مطالبتها بتحمل الخسائر الناشئة عن التسوية، وقامت بعض الدول بضخ رأس مال وودائع لتلـك البنـوك، وذلك لتحفيزها ومساندتها على إعادة الهيكلة.

ب- قواعد الاحتياطي وتصنيف القروض، وهـل هنـاك احتياطي قادر على امتصاص الخسائر، وهل تصنيف القروض تصنيفًا يساعد البنوك على مراجعة مشـاكل التعثر.

ج- السيطرة المشتركة: فلا بد أن تكون هناك حماية جيدة للمساهمين من المساهمين ذوي القلة المسيطرة وذلك حتى يمكن تشجيع مبادلات الدين بالملكية.

د- وسائل إعادة الهيكلة المشتركة للشركات، إذ ينتج عن التسوية وتحويل جزء من الدين إلى ملكية إلى التدخل المباشر في إدارة الشركات في ظل افتقـار البنـوك

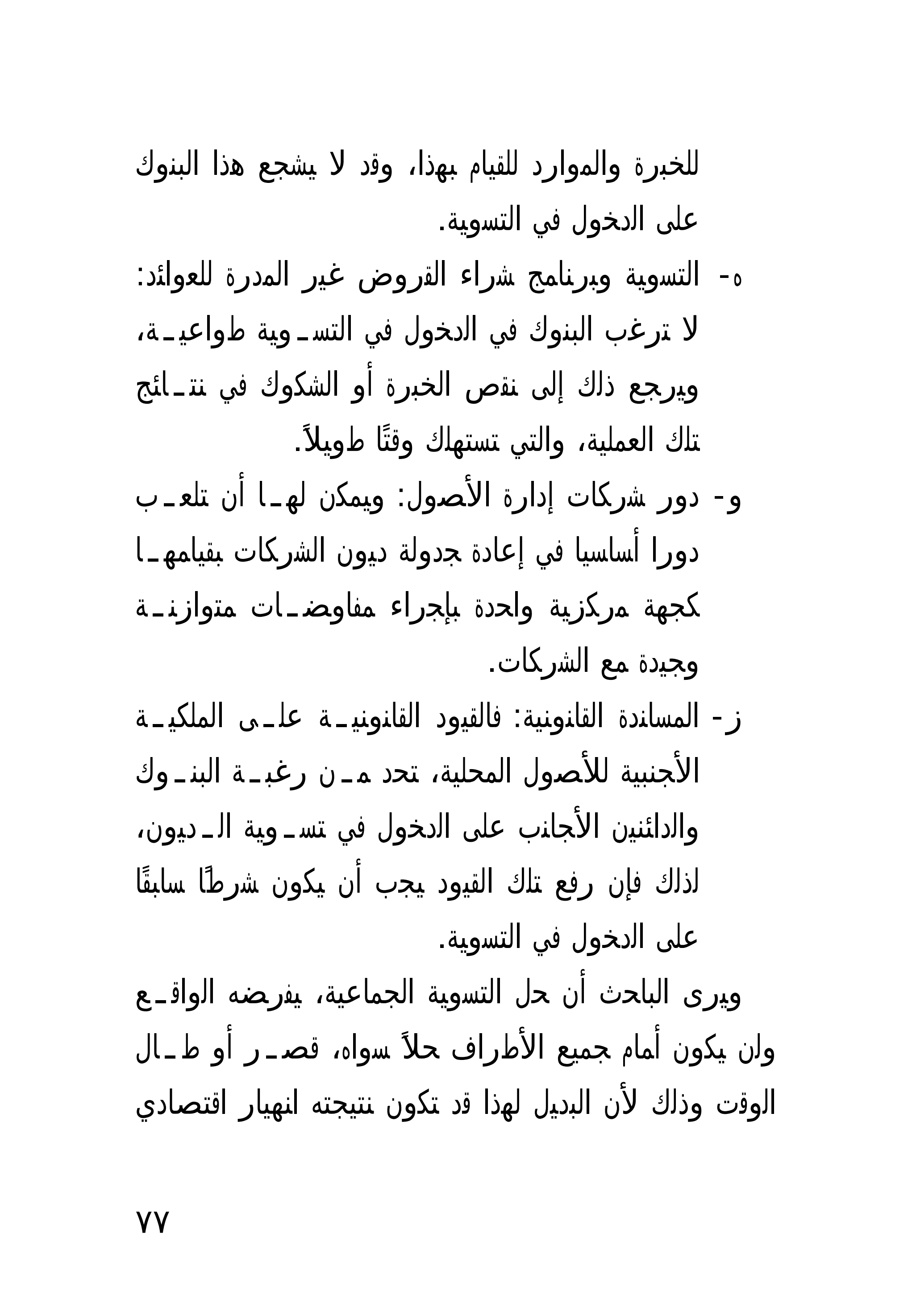
للخبرة والموارد للقيام بهذا، وقد لا يشجع هذا البنوك على الدخول في التسوية.

هـ- التسوية وبرنامج شراء القروض غير المدرة للعوائد: لا ترغب البنوك في الدخول في التسـوية طواعيـة، ويرجع ذلك إلى نقص الخبرة أو الشكوك في نتـائج تلك العملية، والتي تستهلك وقتًا طويلاً.

و- دور شركات إدارة الأصول: ويمكن لهـا أن تلعـب دورا أساسيا في إعادة جدولة ديون الشركات بقيامهـا كجهة مركزية واحدة بإجراء مفاوضـات متوازنـة وجيدة مع الشركات.

ز- المساندة القانونية: فالقيود القانونيـة علـى الملكيـة الأجنبية للأصول المحلية، تحد مـن رغبـة البنـوك والدائنين الأجانب على الدخول في تسـوية الـديون، لذلك فإن رفع تلك القيود يجب أن يكون شرطًا سابقًا على الدخول في التسوية.

ويرى الباحث أن حل التسوية الجماعية، يفرضه الواقـع ولن يكون أمام جميع الأطراف حلاً سواه، قصـر أو طـال الوقت وذلك لأن البديل لهذا قد تكون نتيجته انهيار اقتصادي



على مستوى الدولة، ولن تستطيع البنوك أن تسترد أموالهـا، كما لا يستطيع المتعثرون سداد ما عليهم، في ظل ضـغوط تدهور مستوى مخاطر الأمن السياسي والاجتماعي والناشئة عن زيادة البطالة لعدم قدرة الشركات على الاستمرار. كمـا يرى الباحث أن هذا الحـل إذا صـدقت النوايـا وتـوافرت الشفافية، وقدمت كل الأطراف المساعدات الصـادقة، وفـي ظل قواعد حكومية صارمة لمنع التلاعب، وفي ظل تهيئـة رأي عام يتقبل ما ينشأ عن هذا الحل، فإنه من وجهة نظـر الباحث يعتبر حلاً مرضيا للجميع في ظل المتغيرات المحيطة بحالات التعثر الجماعي.

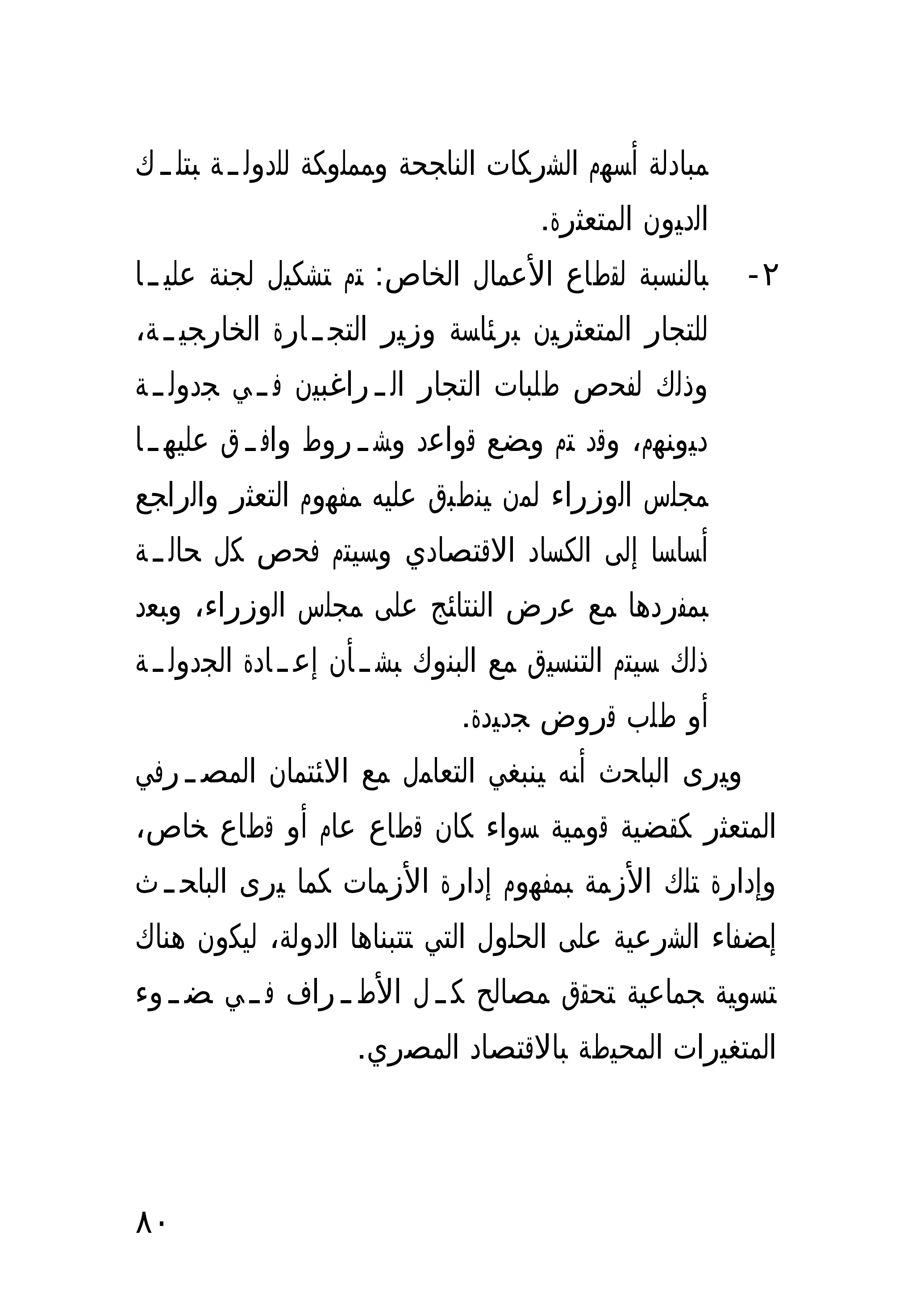
٦/ ٥ التعامل مع الائتمان المتعثر في مصر:

تختلف طريقة وماهية التعامل مع الائتمـان المصـرفي المتعثر في مصر حسب طبيعة الملكية (قطاع أعمـال عـام وقطاع أعمال خاص) ويوضح الباحث الطريقتين كما يلي:

١- بالنسبة لقطاع الأعمال العام: قامت كل شركة قابضـة بحصر الديون المتعثرة في الشركات التابعة لها وقامت الشركات القابضة تحت إشراف السيد وزيـر قطـاع الأعمال بالاتصال بالبنوك، بعدما قامت بنقل الـديون

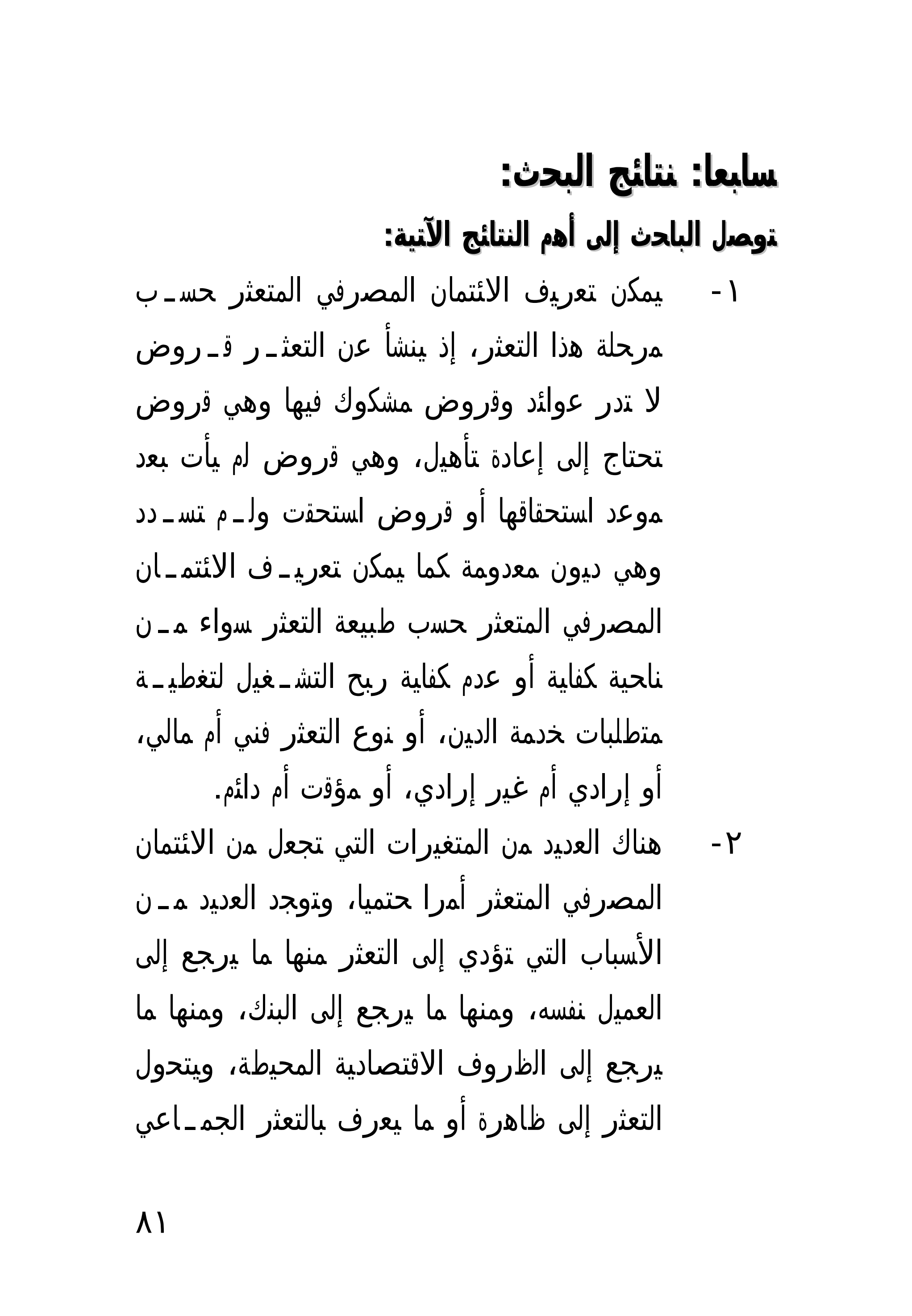
إلى ذمتها ونقل وبيع بعض الأصول، وقامت ببيع بعض الشركات، واستخدمت الحصيلة النقدية في دفع جزء من الديون وجدولة الباقي وإسقاط كل أو بعض الفوائد، وقد استجابت بعض البنوك ولم تستجب الأخرى، ولم يكن هناك موقف تسوية جماعي بالمفهوم الشائع في البلاد الأخرى.

وقد اعترضت البنوك على نقل الديون من الشركات التابعة إلى الشركات القابضة لعدم توافر الضمانات والأصول الكافية لدى الشركات القابضة، وقد واجهت البنوك بعض المشاكل؛ حيث بعض القروض مصنفة تصنيفًا غير واقعي، وبالتالي لم تكن هناك مخصصات واحتياطات كافية لهذه الخسائر الناشئة عن تلك الديون المتعثرة. وقد نتج عن هذا الحل تنقية قوائم الدخل للشركات المتعثرة من مشاكل الخسائر والناشئة عن الفوائد المتراكمة، وإصلاح هياكلها التمويلية، وتنقية ميزانيتها من الخسائر المرحلة، في ظل إعادة الهيكلية التشغيلية لتلك الشركات، وتفكر الحكومة حاليا في


مبادلة أسهم الشركات الناجحة ومملوكة للدولـة بتلـك الديون المتعثرة.

٢- بالنسبة لقطاع الأعمال الخاص: تم تشكيل لجنة عليـا للتجار المتعثرين برئاسة وزير التجـارة الخارجيـة، وذلك لفحص طلبات التجار الـراغبين فـي جدولـة ديونهم، وقد تم وضع قواعد وشـروط وافـق عليهـا مجلس الوزراء لمن ينطبق عليه مفهوم التعثر والراجع أساسا إلى الكساد الاقتصادي وسيتم فحص كل حالـة بمفردها مع عرض النتائج على مجلس الوزراء، وبعد ذلك سيتم التنسيق مع البنوك بشـأن إعـادة الجدولـة أو طلب قروض جديدة.

ويرى الباحث أنه ينبغي التعامل مع الائتمان المصـرفي المتعثر كقضية قومية سواء كان قطاع عام أو قطاع خاص، وإدارة تلك الأزمة بمفهوم إدارة الأزمات كما يرى الباحـث إضفاء الشرعية على الحلول التي تتبناها الدولة، ليكون هناك تسوية جماعية تحقق مصالح كـل الأطـراف فـي ضـوء المتغيرات المحيطة بالاقتصاد المصري.



سابعا: نتائج البحث:

توصل الباحث إلى أهم النتائج الآتية:

١- يمكن تعريف الائتمان المصرفي المتعثر حسب مرحلة هذا التعثر، إذ ينشأ عن التعثر قروض لا تدر عوائد وقروض مشكوك فيها وهي قروض تحتاج إلى إعادة تأهيل، وهي قروض لم يأت بعد موعد استحقاقها أو قروض استحقت ولم تسدد وهي ديون معدومة كما يمكن تعريف الائتمان المصرفي المتعثر حسب طبيعة التعثر سواء من ناحية كفاية أو عدم كفاية ربح التشغيل لتغطية متطلبات خدمة الدين، أو نوع التعثر فني أم مالي، أو إرادي أم غير إرادي، أو مؤقت أم دائم.

٢- هناك العديد من المتغيرات التي تجعل من الائتمان المصرفي المتعثر أمرا حتميا، وتوجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى التعثر منها ما يرجع إلى العميل نفسه، ومنها ما يرجع إلى البنك، ومنها ما يرجع إلى الظروف الاقتصادية المحيطة، ويتحول التعثر إلى ظاهرة أو ما يعرف بالتعثر الجماعي

نتيجة متغيـرات أهمهـا الكسـاد الاقتصـادي، والتحـولات الاقتصـادية للـدول، والتضـخم، والقرارات السياسية، والفساد.

٣- يتمثل الحل الأول لمواجهة التعثر في بناء قواعـد معلومات لمؤشرات محددة سواء على المسـتوى القومي أو على مستوى القطاع المصرفي لتنـذر بوقوع مشاكل للبنوك قبل وقوعها بوقف كـاف، كمرشدات جيدة لسياسات الائتمان على المسـتوى الكلي والجزئي، يواجه هذا الحل بمشاكل أهمهـا عدم توافر وعدم دقة البيانات فضلاً عن صـعوبة التنبؤ بالدورات الاقتصادية في أحيان كثيرة.

٤- يعتمد الحل الثاني لمواجهة التعثر علـى محاولـة التنبؤ بسلوك المفترضين، من خلال قياس احتمال تخلفهم عن السداد أو من خلال نماذج قياس التعثر المبدئي، ويقدم هذا الحـل إطـارا كميـا لتقـدير الجدارة الائتمانية للعميل، ويعاب عليه أنـه فـي أحيان كثيرة يكون قرار الائتمان السـليم معتمـدا على متغيرات يصعب قياسها كميا.

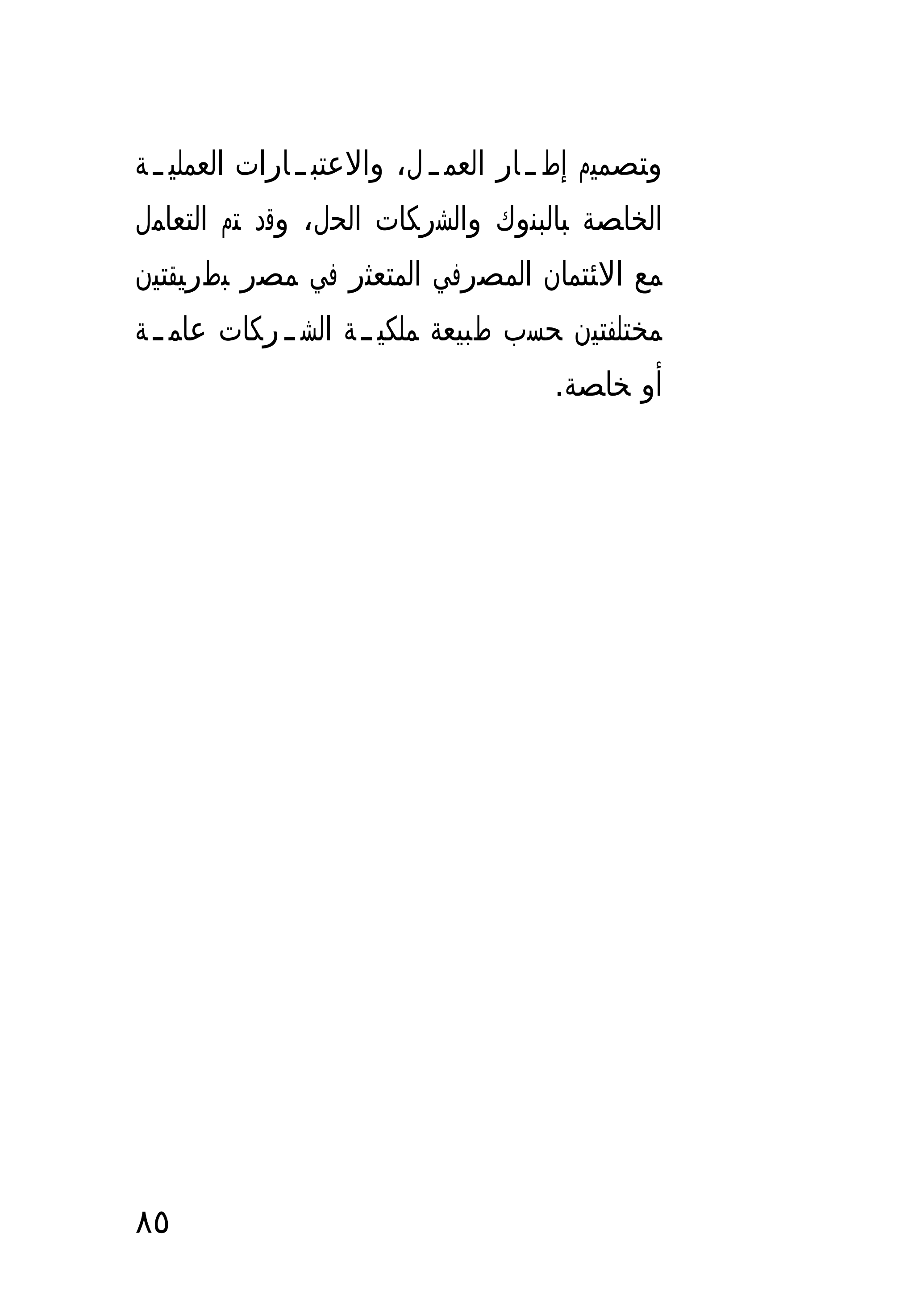
٥- يعتبر الحلين السابقين من قبيل الحلـول الوقائيـة لتقليل خسائر البنوك الناشئة عن التعثر المستقبلي وذلك من خلال توفير قواعد معلومات تسهم فـي صنع وترشيد القرار الائتماني.

٦- هناك العديد من الحلول المصرفية لمعالجة التعثر من خلال مجموعة ركائز أساسية كإطار تخطيطي عام لسياسة الائتمان المصرفي، ثم حلول حسـب سبب التعثر، وهناك مدخل قد يكون خاص للتعامل مع التعثر في الشركات ذات الطبيعـة الخاصـة كالشركات التي تمتلك أصولاً معظمها أصول غير ملموسة، وهناك مدخل يعتبـر مـدخلاً أساسـيا للتعامل في معظم حالات التعثر، وإن كـان لكـل مقترح علاجي بعض المزايا والعيـوب، كمـا أن هناك العديد من المعايير التـي تجعـل اسـتخدام مدخل أفضل من الآخر، مثـل تكلفـة الإفـلاس، والمخاطر المعنوية، وتكلفـة الفرصـة البديلـة، وتوافر الضمانات والقدرة على التشغيل المستقبلي بربحية، والتأثير على الاقتصاد القـومي، ومـدى

توافر مقومات الاستمرار خاصة في البيئة الخارجية للعميل.

٧- يمثل علاج الائتمان المصرفي من وجهة نظر العملاء أحد الحلول البديلة للخروج من نفق التعثر المظلم، وقد يصلح هذا المدخل لعلاج حالات التعثر الجماعي اللاإرادي، وغالبا ما يكون هذا الحل هو الوحيد المتاح، ليخرج جميع الأطراف بأقل خسائر ممكنة، إلا أنه يتطلب تبني الحكومة هذا الحل، فضلاً عن تبني البنوك هذا الحل.

٨- تمثل شركات إدارة الأصول الأداة الرئيسية لمعالجة التعثر المصرفي الجماعي، والذي ساد في بلاد ذات تحولات اقتصادية أو بلاد ضربها الكساد، وهذه الشركات لها أهدافها وسياساتها ويحفز البعض عليها وإن كانت توجه لها بعض الانتقادات، وتعتمد هذه الشركات على بيع الأصول أو استردادها أو إعادة الجدولة أو شطب الدين، وتحتاج تطبيقات التسوية الجماعية إلى توافر وسيط للتسوية والتي تقودها الحكومة،



وتصميم إطـار العمـل، والاعتبـارات العمليـة الخاصة بالبنوك والشركات الحل، وقد تم التعامل مع الائتمان المصرفي المتعثر في مصر بطريقتين مختلفتين حسب طبيعة ملكيـة الشـركات عامـة أو خاصة.

ثامنا: مصفوفة الأفكار الرئيسية والكتاب

يقدم الباحث في الجزء الآتي:

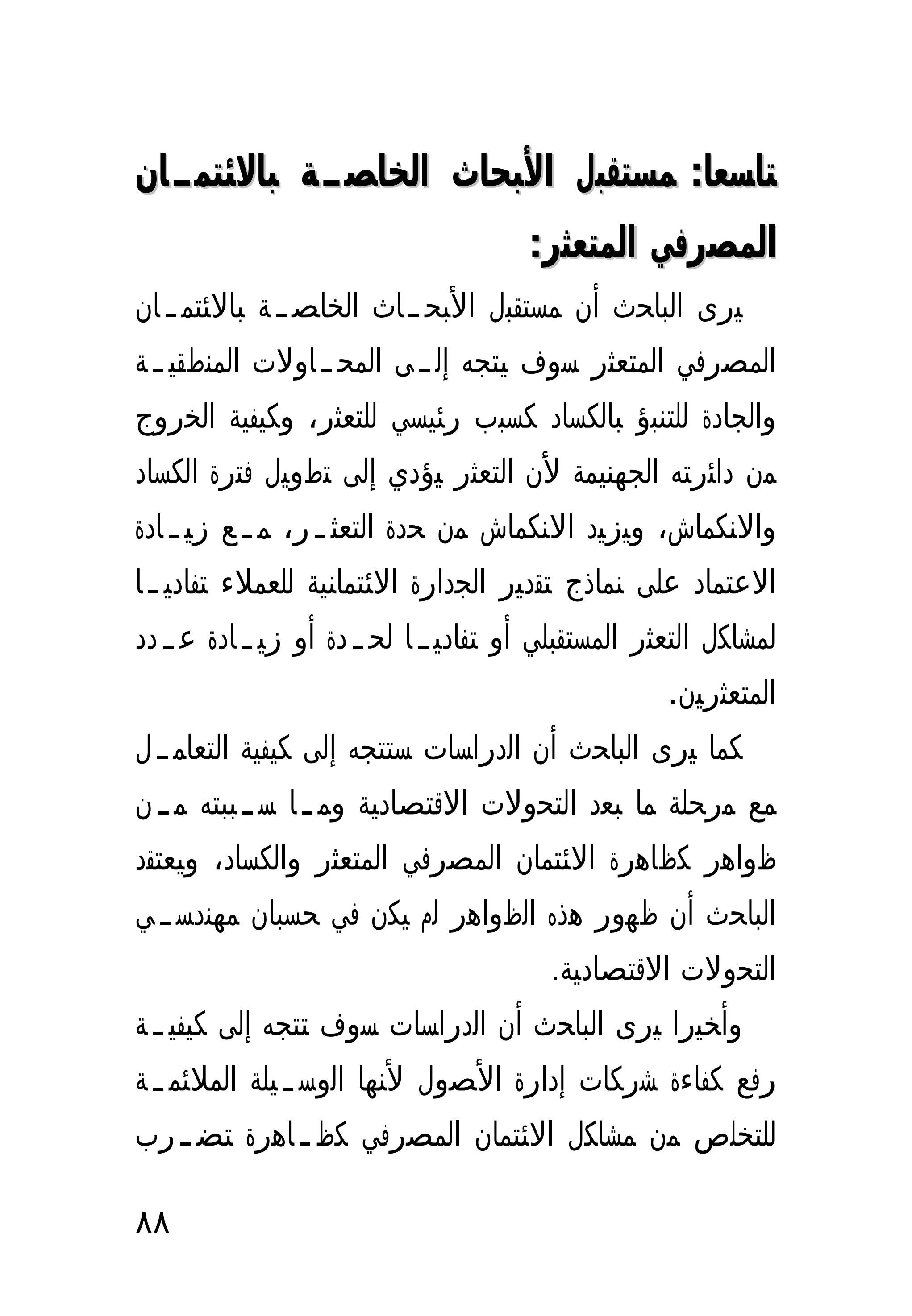
٨/١ـ مصفوفة الأفكار الرئيسية والكتاب عن المفاهيم الأساسية للتعثر

الأفكار الرئيسية / الكاتب	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Lander,93	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-
Chunkat&Ryan 1995	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
Walnen,94	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
Bereld&Huang,2001	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
[illegible]	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-
Bert,88	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-
Grossy,88	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
Hemgard,et.al.,92	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
Danesh&Pease,95	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
Gropp,et.al.,97	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-
Lawrence,et.al.,83	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hinder	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-
Halteman,95	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓
Brady,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[illegible]	[illegible]	[illegible]	سبب التعثر [illegible]						الأفكار الرئيسية / الكاتب
			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
✓	-	-	-	-	-	-	-	-	Sweeh,et.al.,95
-	✓	-	-	-	-	-	-	-	Beral,2000
-	-	✓	-	-	-	-	-	-	Warner,96
-	-	-	✓	-	-	-	-	-	Herring,80
-	-	-	-	✓	-	-	-	-	Gilleen,et.al.,95
-	-	-	-	-	✓	-	-	-	Cabinet Office of Japan,2001
-	-	-	-	-	-	✓	-	-	Hardy,88
-	-	-	-	-	-	✓	-	-	Gonzalez,88
-	-	-	-	-	-	-	-	✓	Rowley,88
-	-	-	-	-	-	-	✓	-	Davidson
-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	✓	-	-	

٢/٨- مصفوفة الأفكار الرئيسية - الكتاب- بدائل العلاج

الموضوعات الأفكار الرئيسية / الكاتب	قواعد معلومات لمؤشرات الإنذار على المستوى الكلي والجزئي	فرص التعامل الناتجة عن السداد	... التعثر في بدايته	ركائز التعامل مع الديون المتعثرة	خطوات برنامج التعامل مع الديون المتعثرة	متطلبات نجاح التعامل مع الديون المتعثرة	المراحل المختلفة لاختيار طريقة التعامل مع الديون المتعثرة	المفاضلة بين التصفية والجدولة والحوافز الذاتية	أهمية المستندات في إعادة الجدولة	بدائل التعامل مع الديون المتعثرة	تميز توجهات التعامل مع الديون	المتغيرات المؤثرة على الاستراتيجية	حوكمة الشركة ذات طبيعة خاصة	التعامل مع التعثر الفني	الأنماط الرئيسية المتاحة للتعامل مع التعثر	المتغيرات المحيطة بالعملاء المتعثرين	كيفية تعامل المتعثرين مع البنوك	موقف الحكومة تجاه المتعثرين	متطلبات علاج التعثر	أطر مواجهة التعثر المصرفي	تحديد خسائر الديون المتعثرة	شركات إدارة الأصول	متطلبات شركات إدارة الأصول	تطبيقات التجربة الصناعية	الموضوعات الأفكار الرئيسية / الكاتب
Hardy, 98	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مرسي ٩٧
Gonzalez 99	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الناظري ٩٧
Boyes et al ,89	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الحسيري ٩٦
بقري وآخرون ٩٦	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Geppert&Kares,92
Lawrence et al 92	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Gilson, et al ,90
Vigano 93	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Beresh&Press 95
Gardner&Mills 89	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سكر ٢٠٠١
Bester 94	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	Kittiqusingh,99
Hart,&Moore 98	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	Beresh&Press,95
Herring 89	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	Flecner&Reisen
Hinder,	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓ 	✓ ✓	✓ 	Woo,2001 Hardy,96
Linder,93	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓ ✓	Mako,2001 Bonn&Husson,2001
Gressey,96	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bester,94	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

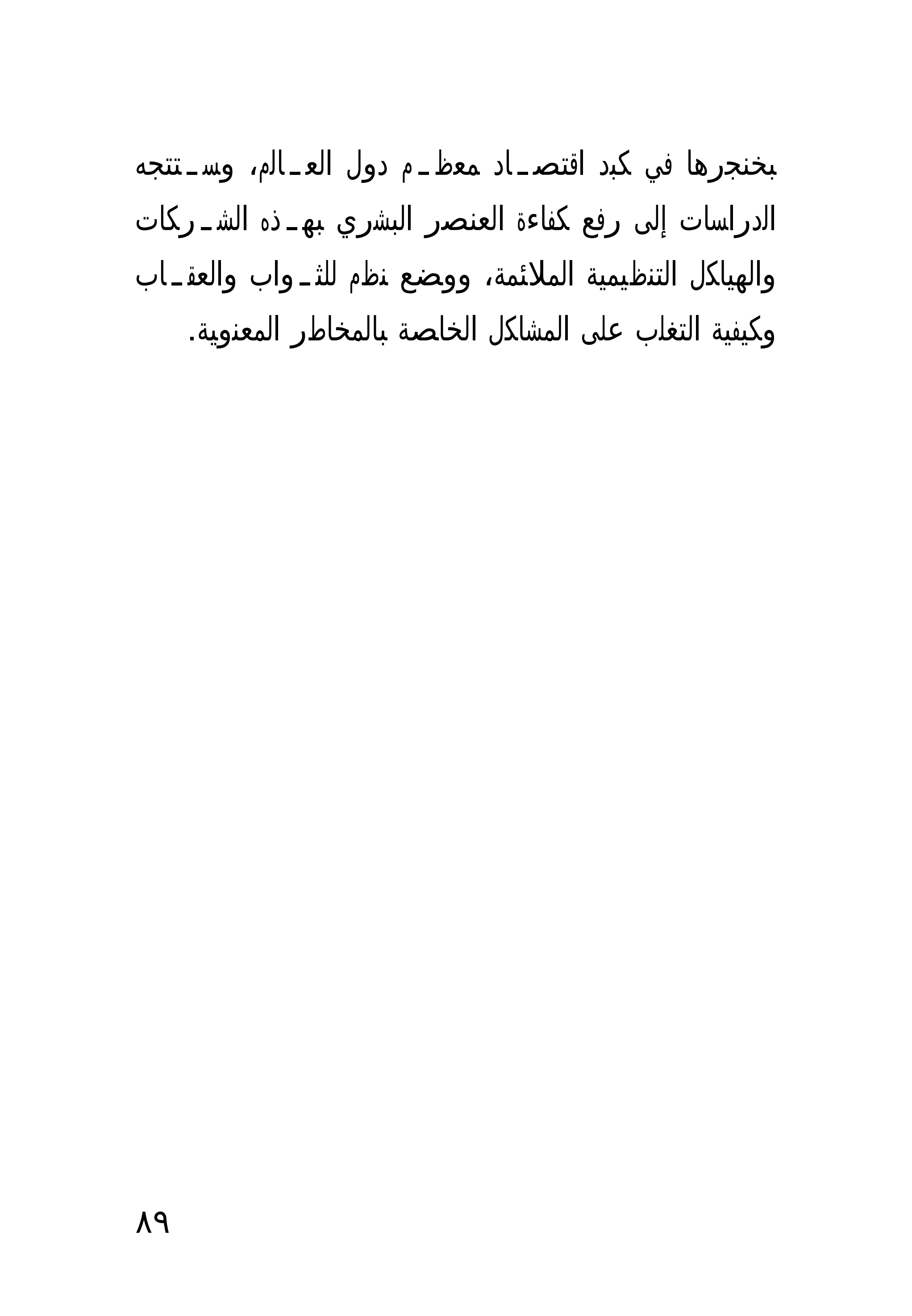


تاسعا: مستقبل الأبحاث الخاصة بالائتمان المصرفي المتعثر:

يرى الباحث أن مستقبل الأبحاث الخاصة بالائتمان المصرفي المتعثر سوف يتجه إلى المحاولات المنطقية والجادة للتنبؤ بالكساد كسبب رئيسي للتعثر، وكيفية الخروج من دائرته الجهنيمة لأن التعثر يؤدي إلى تطويل فترة الكساد والانكماش، ويزيد الانكماش من حدة التعثر، مع زيادة الاعتماد على نماذج تقدير الجدارة الائتمانية للعملاء تفاديا لمشاكل التعثر المستقبلي أو تفاديا لحدة أو زيادة عدد المتعثرين.

كما يرى الباحث أن الدراسات ستتجه إلى كيفية التعامل مع مرحلة ما بعد التحولات الاقتصادية وما سببته من ظواهر كظاهرة الائتمان المصرفي المتعثر والكساد، ويعتقد الباحث أن ظهور هذه الظواهر لم يكن في حسبان مهندسي التحولات الاقتصادية.

وأخيرا يرى الباحث أن الدراسات سوف تتجه إلى كيفية رفع كفاءة شركات إدارة الأصول لأنها الوسيلة الملائمة للتخلص من مشاكل الائتمان المصرفي كظاهرة تضرب



بخنجرها في كبد اقتصاد معظم دول العالم، وستتجه الدراسات إلى رفع كفاءة العنصر البشري بهذه الشركات والهياكل التنظيمية الملائمة، ووضع نظم للثواب والعقاب وكيفية التغلب على المشاكل الخاصة بالمخاطر المعنوية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- الخضيري، محسن أحمد، الديون المتعثرة... الظاهرة... الأسباب... العلاج، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- حسنين، حسن محمد، النواحي المنهجية والعملية للائتمان في البنوك التجارية، (القاهرة: غير محدد اسم الناشر، ١٩٩٨).

- الدوريات:

- بدري، مسعود عبد ا وآخرون، "استخدام تحليل التمايز والشبكات العصبية في التنبؤ بدرجة اعتمادية العميل المصرفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مايو ١٩٩٦)، ص ٣٠١ – ٣٢٠.
- دادوشي، يوري وآخرون، "دور الديون قصيرة الأجل في الأزمة الأخيرة"، التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، (ديسمبر ٢٠٠٠)، ص ٥٤ – ٦٠.
- ماكو، وليام ب، "إعادة هيكلة الشركات في شرق آسيا، الترويج لأفضل الممارسات"، التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، (مارس ٢٠٠١)، ص ١ – ١٣.

- الرسائل:

- أحمد، محمد أحمد، "توصيف وتحليل مشكلة التعثر في بنوك التنمية والائتمان الزراعي – أسبابها وطرق علاجها"، رسالة ماجستير غير منشورة، (بني سويف: كلية التجارة – جامعة القاهرة فرع بني سويف، ١٩٩٩).
- محمد عبد ا فكري، "تقييم أداء البنوك التجارية المصرية في ظل سياسة التحرر الاقتصادي في الفترة من ١٩٧٥ – ١٩٩٠"، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة، ١٩٩٧).

- المتنوعات:

- المكاوي، شوقي، مساندة الحالات المتعثرة، وكيفية تعويمها، المعالجة المصرفية للديون المتعثرة حالة عملية، اتحاد بنوك مصر، (١٩٩٧)، ص ١ – ٢٠.
- حنفي، ثناء محمود، مساندة الحالات المتعثرة وكيفية تعويمها حالة عملية، المعالجة المصرفية للديون المتعثرة، اتحاد بنوك مصر، (١٩٩٧)، ص ١ – ٢٠.
- عوض، محمد إبراهيم، المعالجة القانونية للديون المتعثرة، المعالجة المصرفية للديون المتعثرة، اتحاد بنوك مصر، (١٩٩٧)، ص ١ – ١٥.
- البنك الأهلي المصري، ورقة عمل بخصوص الشركات المتعثرة وأثرها على مسيرة الاقتصاد القومي، (أغسطس ٢٠٠١)، ص ١ – ٣٠.

- مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالاشتراك مع جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ورشة عمل حول الإنذار المبكر للقطاع المالي المصري، دراسـة تحليـل الأزمات المالية.. أزمات العملة الوطنية – ميزان المدفوعات – القطاع المصرفي..، (الثلاثـاء ٣١ يوليـو ٢٠٠١)، ص ٨ – ١٧.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Books:

- Heffernan, Shelagh. Modern Banking in Theory and Practice, (New York: John Wiley & Sons, ١٩٩٦).
- Hempall, George H. et., al., Bank Management, (New York: John Wiley & Sons, ١٩٩٢).
- Linder, S. Wayne, Total Quality Loan Management, Applying the Principles of TOM to Improve Lending Performance, (Chicago: Banker Publishing Company, ١٩٩٣)

- Periodicals:

- Baker, Gill "Debt Restructuring Begins to Bite", Euromoney, (August ٢٠٠٠), pp. ٥ – ١٠.
- Barr, Alistair, "Economic Outlook, How Serious are the Problems of Japan's Banks?", (August ١٩٩٨), pp. ١٦ – ٢٤.

- Bereish, Mossod D. and Press, Eric, "The Resolution of Technical Default", The Accounting Review, (April ١٩٩٥), pp. ٣٣٧ – ٣٥٣.
- Bester, Helmut, "The Role of Collateral in a Model of Debt Renegotiations", Journal of Money, Credit, and Banking, (February ١٩٩٤), pp. ٦ – ٢٠.
- Bonin, John P. and Huang, Yiping, "Dealing with the Bad Loans of Chinese Banks", Journal of Asian Economics, (December, ٢٠٠١), pp. ١٩٧ – ٢١٤.
- Borish, Michael S. et., al., "Banking Reform in Transition Economics", Finance and Development, (Septmber, ١٩٩٥), pp. ٥ – ١٠.
- Boyes, William J. et., al., "An Econometric Analysis of the Bank Credit Scoring Problem", Journal of Econometrics, (٤٠, ١٩٨٩), pp. ٣ – ١٤.
- Brady, N. "The Bottom Line, Give Brady a Chance", The Banker, (October ١٩٨٩), pp. ١٢٠- ١٢٣.
- Chunlia, Chi and Ryan, Stephen G., "The Effect of Bank Loan Portfolio Composition on Market Reaction to and Anticipation of Loan Loss Provisions", Journal of Accounting Research, (Spring ١٩٩٥), pp. ٧٩ – ٨٠.
- Gardner, Manly J. and Mills, Dixiel, "Evaluating The Likelihood of Default on Delinquent Loans", Financial Management, (Winter ١٩٨٩), pp. ٣٠ – ٤٠.

- Geppart, John And Karels, Gordon "Mutually Beneficial Loan Workout", Journal of Economics and Finance, (Summer ١٩٩٢), pp. ١٠٣ – ١٠٧.
- Gilson, Sturt C. et. Al., "Troubled Debt Restructuring: An Empirical Study of Private Reorganization of Firms in Default", Journal of Financial Economics (٢٧, ١٩٩٠), pp. ٣١٥ – ٣٢٥.
- Gonzales, Brenda. "Developing to Provide Early Warnings of Banking Crises", Finance and Development, (June, ١٩٩٩), pp. ١٠ – ٢٠.
- Gressy, Robert C. "Debt Rescheduling Versus Bankruptey of Business", Finance and Accounting Journal, (October ١٩٩٦), pp. ١١٤١ – ١١٥٧.
- Gropp, Reint et., al., "Personal Bankruptey and Credit Supply and Demand", Quarterly Journal of Economics, (١٩٩٧), P. ٢٢٠ – ٢٤٠.
- Hardy, Daniel C. "Are Banking Crises Predictable?" Finance and Development, (December, ١٩٩٨), p. ١٠ – ١٢.
- Hart, Oliver and Moore, John. "Default and Renegotiations: A Dynamic Model of Debt", The Quarterly Journal of Economics, (February ١٩٩٨), pp. ١٢ – ٢٥.
- Herring, Richard J. "The Economics of Workout Lending", Journal of Money, Credit, and Banking, (February ١٩٨٩), pp. ١ – ١٥.

- Hinder, John "The Four Cornerstones of Bad Debts Reduction, Skills and Training Credit Control", (Unknown Publisher or Year), pp. ١٠ – ١٥.
- Kittikulsingh, Suthep. "Non Performing Loans (NPLS): The Borrower's Viewpoint", TDRI Quarterly Review, (December, ١٩٩٩), pp. ١٩ – ٣٠.
- Lawrence, Edward C. et., al., "An Anlysis of Default Risk in Mobile Home Credit", Journal of Banking and Finance, (April, ١٩٩٢), pp. ٢٩٩ – ٣٢٠.
- Mako, William P., "Corporate Restructuring in Korea and Thailand, Discussion Outline", Finance and Development, (June ٢٠٠١), pp. ١٠ – ٢٥.
- Rowley, Anthony, "Japan Finance: Close to the Abyss, Capital Trends", unknown publisher, (June, ١٩٩٨), pp. ١٠ – ١٥.
- Wahlen, James M. "The Nature of Information in Commercial Bank Loan Loss Disclosures", The Accounting Review, (July, ١٩٩٤), pp. ٥٤٤ – ٤٧٠.
- Warner, Alison, "Asia Remains Unstable", The Banker, (July, ١٩٩٤), p. ١١ – ١٥.
- Viganlb, Laura, "A Credit Scoring Model for Development Banks, An Africa Case – Study", Saving and Development, (١٩٩٣), p. ٢٠ – ٣٠.

Miselleneous:

- Fischer, Bernhard and Reisen, Helmut, "Towards Capital Account Convertibility", OECD,

Development Center, Policy Brief (No. ٤, ٧٥٠١٦, Paris, unknown yea), pp. ٢ – ١٠.
- Mako, William, P., "Corporate Restructuring Strategies, Recent Lessons, Isian Regional Seminar on Financial Reform and Stability", (Hyderbad, India, March ٢٩, ٢٠٠١), pp. ١ – ١٠.
- ______, "Corporate Restructuring and Reform: Lessons From Korea, in Conference on the Korean Crisis and Recovery", Korea Institute for International Economic Policy, (May ١٨, ٢٠٠١), pp. ١ – ٢١.
- Woo, David, "Two Approaches to Resolving Non – Performing Assets During Financial Crises", IMF Working Paper, International Monetary Fund, (March ٢٠٠٠), pp. ١ – ٣٠.
- Cabinet Office of Japan, "The Disposal of Non – Performing Loans and its Potential Influence", Study Project on the Potential Influence Sheet Adjustments, Director General for Economic Assessment and Policy Analysis, Executive Summary, (June ٢٨, ٢٠٠١), pp. ١ – ٦.
- Davidson, Paul, "Non Performing Loans".
- http://csf.colorado.edu/ forums/ pkt M/ ٢٠٠/ ١١١/ msg ٠٠ ٠٣٦. htm/ pp. ١ – ٣.
- "China's Non – Performing Loan Problem", Executive Summary,

- http://www.ide. Jp/ English/ publishing/ h٦٦٠٠٠٠. htm/, pp. ١ – ٦.